

BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL

SILVANA DALMUTT KRUGER

Universidade Federal de Santa Catarina
silvanak@unochapeco.edu.br

ALINE SIMIONATO

Universidade Comunitária da Região de Chapecó- Unochapecó
alyne_simionato@unochapeco.edu.br

CLEUNICE ZANELLA

Universidade Comunitária da Região de Chapecó- Unochapecó
cleunice@unochapeco.edu.br

SÉRGIO MURILO PETRI

Universidade Federal de Santa Catarina
sergio.petri@ufsc.br

Agradecemos a entidade estudada pela oportunidade prática do aprendizado e no desenvolvimento da pesquisa.

Área temática: Estratégias nas organizações

BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL

Resumo

O estudo realizado propõem um modelo para a gestão estratégica organizacional de uma cooperativa de crédito, por meio da utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) e das perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), visando identificar quais são os benefícios que a implantação do BSC pode oferecer para uma cooperativa de crédito. Metodologicamente a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de cunho exploratório aplicado em uma cooperativa de crédito localizada no Estado de Santa Catarina, com análise de dados qualitativa. Para a estruturação da proposta considera-se as respostas dos gestores e colaboradores e as quatro perspectivas propostas pelo BSC, ponderando objetivos, metas e iniciativas para as perspectivas financeiras, de clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os resultados do estudo evidenciam que: (i) as fragilidades da instituição podem ser corrigidas a partir de metas e iniciativas especialmente sob o enfoque dos clientes e da melhoria dos processos internos; (ii) a identificação de objetivos e metas permite a definição de iniciativas diretamente focadas na obtenção de melhores resultados para a entidade; (iii) as estratégias da gestão da cooperativa de crédito estão refletidas em iniciativas que agregam e envolvem todos os colaboradores por meio da metodologia proposta pelo BSC. De modo geral os resultados do estudo permitem observar que a utilização do BSC contribui na identificação das estratégias, na definição de objetivos e metas a serem alcançadas, bem como traduz tais objetivos em iniciativas concretas, facilitando o processo decisório e a gestão dos processos internos.

Palavras-chave: *Balanced scorecard*; BSC; Gestão estratégica.

BALANCED SCORECARD: A PROPOSAL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF A RURAL COOPERATIVE CREDIT

Abstract

The study proposed a model for organizational strategic management of a credit union, through the use of the *Balanced Scorecard* (BSC) and the perspectives proposed by Kaplan and Norton (1997), to identify what are the benefits that the implementation of the BSC can offer for a credit union. Methodological research is characterized as an exploratory case study applied to a credit union in the state of Santa Catarina, with analysis of qualitative data. For structuring the proposal sees the responses of managers and employees and the four perspectives proposed by BSC, pondering objectives, goals and initiatives for the financial perspective, customer, internal processes and learning and growth. The study results show that: (i) the weaknesses of the institution can be corrected based on goals and initiatives especially from the standpoint of customers and improve internal processes; (ii) identification of goals and objectives allows the definition of initiatives directly focused on obtaining the best results for the entity; (iii) the strategies of the management of the credit union are reflected in initiatives that add and involve all employees through the methodology proposed by the BSC. In general the results of the study allow us to observe that the use of the BSC helps in identifying the strategies, the definition of objectives and goals to be achieved, and translates these objectives into concrete initiatives, facilitating decision-making and management of internal processes.

Keywords: *Balanced scorecard*; BSC; Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

O atual mercado competitivo e globalizado exige das empresas gerenciamento e controle, bem como o uso de informações que permitam avaliar o desempenho realizado e planejar, neste sentido, a análise das medidas de desempenho pode contribuir no acompanhamento dos fenômenos sociais, psicológicos e econômicos inerentes ao ambiente das organizações e que podem interferir em seu desempenho (BEUREN e SANTOS, 2013).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) um dos frequentes problemas do fracasso das organizações, não está na elaboração das estratégias, mas sim na execução delas, especialmente as estratégias baseadas no conhecimento, as quais não são passíveis de medida, como por exemplo, motivação dos funcionários, relacionamento com clientes e do uso de tecnologias, etc.

Nesta perspectiva, o *Balanced Scorecard*- BSC surge como uma ferramenta gerencial que permite e possibilita a comunicação entre os ambientes internos, permitindo a interação com o ambiente estratégico, contribuindo para a consecução dos objetivos da organização e a operacionalização do discurso gerencial sobre objetivos, missão, valores e estratégias. (COOPER e EZZAMEL, 2013).

O BSC é um instrumento gerencial que considera quatro perspectivas, conforme Kaplan e Norton (1997) contempla a perspectiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Prazeres, Lopes e Meira (2013) salientam que o BSC torna-se diferencial gerencial “ampliando o potencial de fornecimento de informações ao processo decisório, alinhando as ações organizacionais à estratégia, evoluindo junto às necessidades dos tomadores de decisão e facilitando assim a comunicação estratégica dentro da organização.”

A abordagem do BSC fornece uma prescrição clara sobre o que as empresas devem medir, mas o BSC não é simplesmente um sistema de medição, é na verdade um sistema de gestão que permite às organizações esclarecer sua visão e estratégia e traduzi-las em ação (GRIGOROUDIS, ORFANOUDAKI, ZOPOUNIDIS, 2012).

Porto (2002) evidencia que o BSC oferece algumas vantagens também se utilizado como instrumento gerencial pelas entidades cooperativas, permitindo mensurar de modo amplo e detalhado o desempenho da empresa, proporcionando uma visão de que os departamentos são todos interligados e interdependentes, integrando a missão e a visão da cooperativa com as ações diárias do ambiente interno.

As cooperativas de crédito são sociedades de pessoas e não de capital. Neste tipo de sociedade os cooperados participam com determinado valor (capital), com direito de participação nas decisões com poder de voto, através das assembleias. Os resultados de cada período são considerados sobras e são distribuídos entre os cooperados (RISSON, JUNIOR e PAULI, 2009). “Uma cooperativa pode ser constituída quando pessoas celebram contrato de sociedade cooperativa e se obrigam reciprocamente a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (CAMPOS, 2003, p. 51).

De acordo com Pinheiro (2008), desde a antiguidade vem se experimentando formas de cooperação entre os homens. A primeira sociedade cooperativa surgiu em 1844 na Inglaterra, fundada por 28 tecelões. Em 1856 surgiu a primeira cooperativa de crédito na Alemanha. Estas cooperativas tinham como característica principal a distribuição das sobras de acordo com o capital dos associados. No Brasil, a primeira sociedade a ter sua denominação Cooperativa foi a Sociedade Cooperativa Econômica dos funcionários Públicos de Ouro Preto, em 1889 e a primeira cooperativa de crédito brasileira foi criada em 1902 em Nova Petrópolis-RS (PINHEIRO, 2008).

Neste contexto, considerando a inserção das cooperativas de crédito e as vantagens propostas pela literatura na utilização do BSC como instrumento gerencial de apoio a comunicação entre os ambientes internos com o ambiente estratégico, o estudo sugere a implantação do BSC em uma cooperativa de crédito rural a partir das perspectivas do BSC e contemplando os princípios cooperativos da entidade. Dessa forma, a problemática da pesquisa visa identificar: **Quais as necessidades para alinhar o motivo da existência de uma cooperativa de crédito as suas estratégias de gestão a partir das perspectivas do BSC?** Com o objetivo de elaborar um modelo por meio da utilização do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica organizacional de uma cooperativa de crédito, visando identificar quais são os benefícios que a implantação do BSC pode oferecer para uma cooperativa de crédito.

O estudo justifica-se pela relevância do alinhamento das estratégias com a missão e a visão das organizações no intuito de garantir a interação entre as estratégias e as iniciativas. Neste sentido, a utilização do BSC permite a análise dos elementos conceituais propostos por Kaplan e Norton (1997) e das práticas de uma cooperativa de crédito. Ainda, a escassez de pesquisas direcionadas a estas entidades, especialmente quanto à implantação do BSC também justifica a relevância do tema proposto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta etapa apresenta-se a importância e abordagem da implantação BSC, sob as quatro perspectivas de sua utilização, bem como estudos anteriores relacionados a essa temática.

2.1 *Balanced Scorecard* - BSC

As empresas enfrentam dificuldades em alinhar suas estratégias, geralmente porque separam o pensamento da ação, o que torna difícil a execução do planejado (HERRERO FILHO, 2005). Conforme Kaplan e Norton (1997) as empresas no fim da década de 70, desenvolviam estratégias voltadas para os gestores da empresa e estas eram implantadas de forma centralizada, no entanto, as estratégias devem estar alinhadas internamente, envolvendo todos os setores, unidades e os colaboradores.

Neste sentido, o BSC possibilita aos gestores identificarem em quais atividades a empresa gera valor, sendo um sistema balanceado, no qual equilibra algumas variáveis que são mais importantes e as estratégicas da empresa, como por exemplo, objetivos de curto e longo prazo, ambiente interno e externo, parte financeira e intelectual, etc. É um sistema de gestão que transforma estratégias em objetivos, medidas, metas, fazendo com que todos os da organização entendam as estratégias por meio das metas estabelecidas (HERRERO FILHO, 2005).

O BSC é definido por Kaplan e Norton (1997, p. 19) como “um instrumento que integra medidas financeiras derivadas das estratégias, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado.” Silva e Callado (2013) enfatizam que o BSC é uma “ferramenta gerencial voltada para mensuração do desempenho empresarial, através da organização de medidas financeiras e medidas não financeiras, as quais são alinhadas estrategicamente através de perspectivas, para a obtenção do objetivo empresarial a curto, médio e longo prazos.”

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC possui como objetivos (i) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa; (ii) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas a serem atingidas; (iii) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; (iv) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico das organizações.

Ainda, segundo Herrero Filho (2005), o BSC proporciona alguns benefícios como (i) alinhamento da organização a estratégia; (ii) sinergia organizacional; (iii) constrói um sistema de gestão estratégica; (iv) articula estratégia ao planejamento e ao orçamento; (v) define metas estratégicas; (vi) prioriza iniciativas estratégicas; (vii) alinha indivíduos com a estratégia. O BSC é um método que busca explicar a visão e a missão da organização em um conjunto de providências de desempenho, procurando fazer de sua missão e estratégia uma fonte de motivação aos seus colaboradores (PORTO, 2002; FERREIRA E LIMA JUNIOR, 2010).

A missão e a visão são os pontos de partida para a elaboração do BSC, estes conceitos demonstram a preocupação dos executivos com as pessoas que trabalham na organização. As pessoas no dia a dia se fazem algumas perguntas como, que lugar ocupo nesta organização? O que devo fazer? Qual é minha possibilidade de crescimento? entre outras. Neste sentido, os colaboradores quando não encontram respostas satisfatórias, e isso ocorre geralmente porque os executivos e funcionários não tem clareza dos objetivos e não entendem qual é sua missão e visão, o BSC contribui na definição dos objetivos e possibilidades rumo aos objetivos da entidade (HERRERO FILHO, 2005).

Neste sentido o BSC é estruturado considerando 4 perspectivas, conforme Kaplan e Norton (1997):

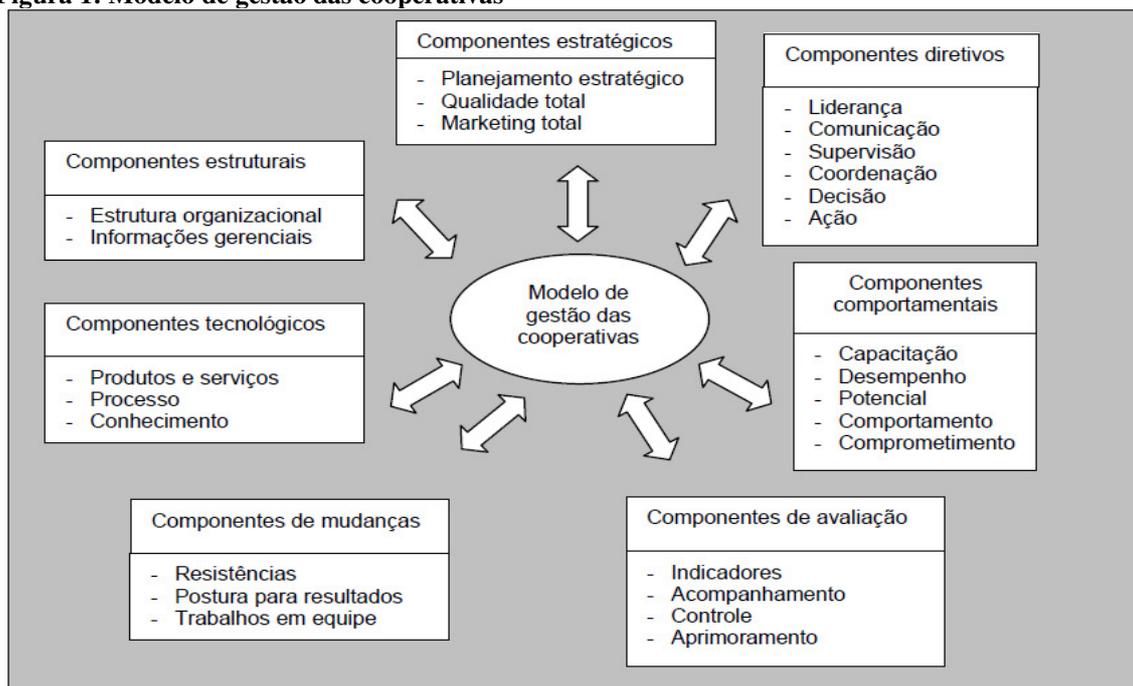
1. Perspectiva financeira: identifica medidas e objetivos que promovam o retorno financeiro de curto à longo prazo da entidade, por meio de crescimento de receita ou redução de custos, buscando garantir a satisfação financeira com o empreendimento;
2. Perspectiva dos clientes: representa medidas de competitividade, contribuindo para ajustar os objetivos financeiros com os objetivos dos clientes por meio da satisfação, fidelização, captação e retenção de clientes.
3. Perspectiva dos processos internos: propõem medidas que orientam os processos internos para alcançarem os objetivos dos clientes e investidores, a partir da melhoria dos pontos fracos ou críticos da organização.
4. Perspectiva do aprendizado e do crescimento: representa medidas que contribuem na melhoria da infra-estrutura organizacional, visando contribuir com as demais perspectivas na obtenção de vantagens competitivas para a entidade.

Essas quatro perspectivas apresentadas pelo BSC (finanças, de clientes, dos processos internos, das perspectivas e de crescimento), são um modelo que visam contribuir com a comunicação constante dentro da organização, para dessa forma gerar mais eficácia na gestão da entidade, contribuindo para a melhora de seus resultados (KAPLAN e NORTON, 1997). Destacam Najafi e Aryanezhad (2011) que o BSC converge aos objetivos de cada organização, a partir de determinadas técnicas, mede a eficiência e determina oportunidades a partir da produtividade das fontes existentes.

Segundo Porto (2002) o BSC quando utilizado pelas entidades cooperativas também oferece algumas vantagens, tais como a agregação de valor ao processo de gestão, permitindo a mensuração de modo amplo e detalhado do desempenho, proporcionando uma visão de que os departamentos são todos interligados e interdependentes, integrando a missão e a visão da cooperativa com as ações cotidianas, motivando a relação do ambiente interno com os desafios do ambiente externo.

De acordo com Najafi e Aryanezhad (2011) existem diferentes razões para medir a eficiência no setor bancário, tais como: (i) controle e supervisão de agências que devem ser pesquisadas em relação aos padrões adequados; (ii) o desempenho dos gerentes das agências bancárias devem ser recompensados por um sistema adequado de incentivos ou de punição, ou para criação de responsabilidades; (iii) medição do desempenho permite estabelecer normas de desempenho; (iv) pode ser criado um concurso entre os ramos ou departamentos, para a avaliação destes e para determinar os poderes. A Figura 1 contempla um modelo de gestão das cooperativas proposto por Oliveira (2001):

Figura 1: Modelo de gestão das cooperativas



Fonte: Oliveira (2001, p. 58)

Observa-se que os componentes apresentados no modelo da Figura 1 são objetivos similares aos encontrados e adequados para outros tipos de empresas, tais como a captação de novos clientes, a retenção de clientes e a satisfação destes, apenas no caso das cooperativas, observa-se a relação entre a entidade e seus cooperados, evidenciando a importância do BSC para alinhar as estratégias de gestão da cooperativa aos objetivos e iniciativas do ponto de vista operacional dos colaboradores.

2.2 Estudos anteriores relacionados à temática

Estudos anteriores relacionados à temática estudada, conforme Prazeres, Lopes e Meira (2013) evidenciam que as pesquisas nacionais sobre o BSC, emergem da necessidade de se identificar e consolidar tanto as aplicações do BSC quanto aos motivos que justificam a sua utilização pelas organizações.

O estudo de Porto (2002), o autor buscou inserir as perspectivas do BSC em uma cooperativa de crédito rural, de maneira a contribuir no processo de gestão da entidade. Para a inserção do modelo, foi utilizada como fonte de pesquisa uma cooperativa de crédito rural real, para conhecer e identificar as principais necessidades da cooperativa no segmento em que ela atua. Ao final da pesquisa, verificou-se as principais vantagens de analisar a entidade, por meio do BSC, frente à forma atual de analisar seu desempenho, no qual constatou-se que não é possível gerenciar a cooperativa somente por indicadores financeiros, e que a implantação do BSC, demonstrou-se fundamental para o gerenciamento das cooperativas de crédito rural, salvando suas peculiaridades.

O estudo de Ferreira e Lima Jr. (2010) teve como objetivo analisar o nível de satisfação dos associados e não associados na cooperativa SICOOB em Canoinhas, por meio da metodologia do BSC. A pesquisa classificou-se quanto aos objetivos como exploratória, quanto aos procedimentos como bibliográfica, estudo de caso e estudo de survey, e em relação ao problema como qualitativa e quantitativa. Por meio da aplicação do questionário que abordou propostas de valor sugeridas no BSC, foi possível medir o nível de satisfação dos clientes da cooperativa, comparando as informações e os objetivos específicos da entidade no

segmento de clientes. Após a análise, elaborou-se um plano de melhorias e encaminhado à administração da cooperativa, podendo servir como suporte para a tomada de decisões.

A pesquisa de Hubner et al. (2012) elabora um conjunto de fatores que permitem analisar a empresa sob as perspectivas do BSC, por meio da aplicação em uma cooperativa de crédito. A pesquisa identifica-se como descritiva, e também do tipo levantamento e abordagem quantitativa do problema. A população da pesquisa abrange clientes, gerentes, contador, *controller* administradores e colaboradores. Na perspectiva clientes, a amostra se resultou em 50 respondentes, 10 para a perspectiva financeira e 40 respondentes para aprendizado. Os dados foram coletados por meio de um questionário e validados por meio de uma segunda rodada dos mesmos. Conclui-se que, a cooperativa necessita desenvolver esforços para atender aos clientes e colaboradores, para obter bons resultados nas atividades, como também a importância de não avaliar somente a perspectiva financeira, mas também, avaliar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e a satisfação de seus clientes.

O estudo de Cortivo e Ceretta (2012) teve por objetivo criar um mapa estratégico para implementação de estratégias, utilizando-se da técnica do BSC em uma cooperativa de crédito, o adaptando para a administração da entidade. A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, utilizando-se de uma abordagem qualitativa, pesquisa documental e entrevista semi estruturada, aplicada na Cressol Itapejara. Como resultados os autores elaboram um mapa estratégico, contendo os objetivos propostos pela entidade e os indicadores que possibilitem alcançá-los e acompanhar a evolução da cooperativa.

A pesquisa de Garcia et. al. (2013), busca aplicar o BSC em uma cooperativa no município de Júlio de Castilhos-RS, visando principalmente observar à perspectiva cliente, de modo a avaliar a satisfação dos mesmos. O estudo foi realizado entre o período de janeiro de 2009 e novembro de 2010, onde constataram que os clientes estão satisfeitos com a cooperativa, e também que o fator preço não é o mais relevante.

O estudo de Soltanifara e Farhadib (2014) propõem um método para utilizar o BSC como uma ferramenta para a concepção de desempenho de índices de avaliação do setor bancário, os autores realizam uma investigação empírica para medir a relação da eficiência de vários bancos localizados na província de Semnan, Iran, posteriormente utilizam de testes estatísticos e da análise envoltória de dados (DEA), para evidenciar o desempenho de diferentes bancos.

O Quadro 1 apresenta os principais estudos similares à esta pesquisa que aplicaram o BSC em entidades cooperadas, bem como os objetivos, principais objetivos estratégicos e principais indicadores dos objetivos estratégicos.

Quadro 1 - Estudos que aplicaram o BSC em cooperativas

Autores/ ano e objetivo da pesquisa	Principais objetivos Estratégicos	Principais indicadores dos objetivos estratégicos
Porto (2002) Propõem modelo de BSC para uma cooperativa de crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar as sobras - Ampliar o mix de receitas - Aumentar a confiança dos cooperantes - Melhorar a satisfação dos cooperantes - Conhecer os segmentos de cooperantes - Desenvolver novos produtos - Atuar nos canais mais rentáveis - Reduzir falhas de serviço - Otimizar o atendimento ao cooperante - Fortalecer a estrutura de atendimento - Tornar o atual SI acessível e estratégico - Desenvolver habilidades estratégicas nos funcionários - Alinhar as metas pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno do capital empregado - Aumento das vendas nos segmentos - Redução dos custos por transação - Valor econômico agregado - Captação de cooperantes - Cooperantes desfiliaados e inativos - Satisfação dos cooperantes - Lucratividade por segmentos-alvo - Receita gerada por novos produtos - Transações realizadas nos diversos canais - Tempo de atendimento das solicitações - Satisfação dos funcionários e rotatividade - Receita por remuneração de funcionário - Reconhecimento da visão da cooperativa

Continua...

Autores/ ano e objetivo da pesquisa	Principais objetivos Estratégicos	Principais indicadores dos objetivos estratégicos
Cortivo e Ceretta (2012) Criar um mapa estratégico para implementação de estratégias, utilizando-se da técnica do BSC	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da receita - Obtenção de sobras econômicas - Conquistar novos associados - Satisfazer o cooperado - Formar cadeia de valor - Estreitar os laços com o cooperado - Desenvolver novos produtos - Capacitação dos funcionários - Sistema de informação acessível e estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de transações com seus canais - Retorno sobre o capital empregado - Valor econômico agregado - Alavancagem das vendas - Redução dos custos - Rendimento por segmento - Percentual de receita gerada por produtos - Satisfação dos colaboradores - Rotatividade de funcionários - Produtividade dos colaboradores - Informação e qualidade das informações
Hubner et al. (2012) Propor um conjunto de fatores que podem se constituir em indicadores de desempenho sob a perspectiva do BSC em uma cooperativa de crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração - Agilidade no atendimento - Conhecimento do atendente - Horário diferenciado - Grau de conhecimento - Rapidez nas transações - Segurança e comodidade - Custos dos produtos/serviços - Diversidade de produtos/serviços - Inadimplência - Viabilidade de investimentos - Gerenciamento das despesas - Captação de investimentos - Taxas competitivas - Aumento de associados - Qualificação do quadro funcional 	<ul style="list-style-type: none"> - Volume de vendas - Evolução do faturamento - Faturamento por produto - Evolução das vendas e serviços - Endividamento - Rentabilidade do capital próprio - Estimativa de evolução dos custos - Estimativa de diminuição dos custos - Investimento em marketing e publicidade - Investimento em novos produtos - Evolução na criação dos novos produtos - Evolução do patrimônio - Investimento em formação - Evolução do nº de funcionários - Investimento na preservação do ambiente. - Agilidade no atendimento

Fonte: Elaborado pelos autores com dados das pesquisas

A partir das considerações quanto ao uso do BSC em diferentes tipos de organizações, observou-se que sua aplicação ou utilização de modo geral, é indicada como benéfica para a gestão das organizações, contribuindo no alinhamento das estratégias organizacionais com os objetivos e metas a serem estabelecidas. Neste sentido, o presente estudo busca utilizar-se do BSC como instrumento gerencial de apoio a comunicação em uma cooperativa de crédito rural, observando também os seus princípios cooperativos, visando identificar os benefícios que a implantação do BSC pode oferecer para a gestão organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, de cunho exploratório e com análise qualitativa dos dados. A pesquisa exploratória, segundo Raupp e Beuren (2004), deve ser aplicada quando não há muito conhecimento sobre o tema a ser abordado, e o estudo de caso, é caracterizado pelo estudo concentrado e para aprofundar os conhecimentos a respeito de um único caso em uma única empresa.

O estudo de caso aplicado é realizado em uma cooperativa de crédito rural com interação solidária localizada no Município de Quilombo-SC. É uma cooperativa formada por agricultores familiares que se uniram para satisfazer interesses econômicos e sociais, constituindo uma cooperativa de crédito com o objetivo principal de conseguir o acesso ao crédito, visando beneficiar pequenos agricultores.

A análise de dados é predominantemente qualitativa, de acordo com Raupp e Beuren (2004), a pesquisa qualitativa concebe-se na análise mais profunda sobre o tema estudado, descrevendo a complexidade do ser humano, hábitos, atitudes, comportamento, etc. Neste sentido, para a efetividade do estudo foram utilizados documentos internos da instituição, e realizadas entrevistas com o conselho de administração da cooperativa, o qual é composto por um presidente, um vice-presidente, um secretário e mais quatro conselheiros, bem como aplicou-se um questionário para coletar informações dos colaboradores da cooperativa.

Considerando-se inicialmente a missão proposta pela cooperativa “Fortalecer e estimular a interação solidária entre agricultores e cooperativas através do crédito orientado e da educação financeira com a construção do conhecimento, visando o desenvolvimento sustentável”. E a visão “Ser referência no desenvolvimento local por meio do cooperativismo de crédito solidário, crescendo com foco na agricultura familiar, mantendo nossos diferenciais a partir do princípio da democracia, da profissionalização e do crédito orientado, atendendo a todas as necessidades financeiras e de serviços dos associados. Ter um modelo de gestão eficiente gerando inclusão financeira e resultado aos cooperados e as cooperativas de forma solidária e sustentável”. Investigou-se quais as perspectivas do ponto de vista dos colaboradores para estruturar as 4 perspectivas do modelo BSC. Identificou-se inicialmente o cargo ou função dos respondentes do questionário aplicado, conforme a Tabela 1:

Tabela 1: Cargos dos respondentes

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Presidente	1	7,14 %
Vice Presidente	1	7,14 %
Conselheiros	3	21,44 %
Caixa	6	42,86 %
Assistente de Crédito	1	7,14 %
Auxiliar Administrativo	1	7,14 %
Técnico Agrícola	1	7,14 %
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 apresenta as funções ou cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa, correspondendo aos colaboradores que atuam na cooperativa de crédito em estudo. Quanto ao tempo de atuação na entidade pesquisada, identificou-se:

Tabela 2: Tempo de atuação dos respondentes na entidade

DESCRIÇÃO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Até 1 ano	3	21,43 %
De 1 a 3 anos	2	14,28 %
De 3 a 5 anos	5	35,72 %
De 5 a 8 anos	3	21,43 %
De 8 a 10 anos	1	7,14 %
Acima de 10 anos	0	0,00 %
Total	14	100 %

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 apresenta o tempo em que os colaboradores atuam na função, como se pode perceber cerca de 65% dos respondentes atuam na entidade a mais de 3 anos, e outros 21,43% estão na entidade a menos de 1 ano.

A coleta de dados considera o universo das pessoas que atuam na cooperativa, desde o presidente aos demais colaboradores, o questionário foi aplicado e respondido por todos os colaboradores que atuam na entidade, visando propor um modelo para a gestão estratégica organizacional, por meio da utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) e das perspectivas propostas pela metodologia do BSC (1997), visando identificar quais são os benefícios que a implantação do BSC pode oferecer para uma cooperativa de crédito.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados da pesquisa aplicada junto aos colaboradores da Cooperativa de Crédito pesquisada, bem como uma proposta de melhoria a partir das perspectivas do BSC.

4.1 Diagnóstico de caracterização da situação atual na perspectiva dos colaboradores

Questionou-se os colaboradores sobre as sua compreensão da importância do planejamento e de seu acompanhamento para a atuação da cooperativa, conforme demonstra o Quadro 2:

Quadro 2: A importância do planejamento na opinião dos colaboradores da entidade

Sem planejamento nenhuma empresa consegue alcançar sucesso e acompanhar o mercado em que está inserida.
Ele é importante para que as ações sejam bem executadas e para evitar problemas futuros na cooperativa.
É ele que dá as diretrizes e contribui para a tomada de decisões, com ele a empresa sabe onde quer chegar e o que pretende alcançar.
Ele dá um foco, determina estratégias e ações a curto e longo prazo.
Com o planejamento é possível detalhar: o que fazer, como fazer e quando fazer.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 2 pela transcrição das respostas dos respondentes que estes possuem a percepção da importância do planejamento para o processo de gestão e definição dos objetivos da entidade. Questionou-se também os colaboradores quanto ao sistema utilizado pela Cresol, se o mesmo atende a demanda e proporciona segurança nos processos de tomada de decisão, conforme o Quadro 3:

Quadro 3: Sistema utilizado pela cooperativa

A mudança do sistema tornou mais burocrático os processos, tornando o atendimento mais lento.
Por ser on-line, o sistema cai com frequência e prejudica o atendimento.
Possui mais campos para colocar informações relevantes.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 3 que os respondentes não estão totalmente satisfeitos com o sistema, porém os gestores evidenciam que o mesmo ainda encontra-se em fase de adaptação, devido ter sido substituído recentemente. O novo sistema visa proporcionar maior segurança aos processos, no entanto por depender da internet, as vezes se torna mais lento.

Ainda questionou-se os colaboradores da cooperativa de crédito, sobre como a entidade deveria ser vista pelos associados para cumprir a sua missão e a visão, conforme apresenta-se no Quadro 4:

Quadro 4: Como ser vistos pelos associados para alcançar a missão e a visão

Como um sistema que contribui no desenvolvimento do cooperativismo de crédito.
Como facilitadores no acesso ao crédito e a permanência no meio rural.
Como um sistema com linhas de crédito específicas para os agricultores, com apoio técnico e administrativo orientando os associados na tomada de decisões.
Como pessoas corretas, responsáveis e de confiança, preocupados em fornecer cada vez mais recursos para melhoria da vida no campo, sempre dando oportunidade para que nossos associados participem da vida da cooperativa, aceitando opiniões e sugestões para melhorar cada vez mais.
Como uma cooperativa sustentável e de confiança, que visa principalmente beneficiar os agricultores.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 4 que os colaboradores possuem visão de que a cooperativa deve ser percebida pelos cooperados como um sistema confiável e seguro, comprometidos com a qualidade de vida das pessoas do meio rural.

Nesta perspectiva questionou-se os entrevistados sobre as mudanças que são necessárias na cooperativa para melhorar o atendimento aos sócios, conforme o Quadro 5:

Quadro 5: As mudanças necessárias para melhorar os processos de atendimento aos associados

Visitar e interagir com os associados para fortalecer o elo entre a cooperativa, associados e colaboradores.
Divulgar os produtos e serviços que são oferecidos pela cooperativa, bem como as vantagens de ser associado.
Capacitação dos colaboradores e trabalho em equipe.
Implantação do auto-atendimento.
Possuir um sistema mais ágil e avaliar melhor as condições do associado na hora de aprovar créditos.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 5 sugestões de melhorias que podem contribuir com melhorias no atendimento e satisfação dos colaboradores. Neste sentido, ainda indagou-se os colaboradores sobre as melhorias a serem realizadas pela entidade para preservar a capacidade de mudar e inovar. O Quadro 6 apresenta as contribuições:

Quadro 6: As melhorias a serem realizadas pela entidade para preservar a capacidade de mudar e inovar

Continuar fazendo cursos de formação, aumentar a parceria entre as entidades e nunca esquecer do objetivo da cooperativa, quem constituiu o sistema, porque e por quem ele foi criado.
Visitar as propriedades, mantendo nossa forma de atendimento e taxas de juros.
Melhorar a infra-estrutura do local para pessoas idosas e com deficiência física.
Investir mais em publicidade e estar em constante aperfeiçoamento, principalmente com as normativas do Banco Central.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se novamente no Quadro 6 que as sugestões e contribuições são possíveis e contribuem com a perspectiva dos clientes também, as propostas agregam benefícios que satisfazem também os usuários ou clientes da entidade.

Quanto aos objetivos financeiros para atingir e cumprir sua missão e visão e atender os desejos dos associados, as sugestões apresentam-se no Quadro 7:

Quadro 7: Os objetivos financeiros que a instituição deve alcançar para cumprir a missão e a visão da cooperativa e atender as expectativas dos associados

Trabalhar a educação financeira com os associados com o objetivo de diminuir a inadimplência e garantir uma vida financeira saudável para a cooperativa apresentando a cada final de exercício resultados positivos e que são distribuídos aos cooperados.
Acompanhar as inovações tecnológicas, porém continuar prestando atendimento humano, com espaço para dialogar com os associados.
Promover treinamento aos associados, orientar e acompanhar os projetos financiados, oferecer crédito na medida adequada e com isso tornar viáveis as propriedades rurais.
Continuar oferecendo linhas de crédito com juros menores aos agricultores.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 7 que na opinião dos colaboradores para atingir os objetivos financeiros, a entidade pode a partir da capacitação dos colaboradores melhorar o atendimento e o acesso as linhas de crédito rural aos cooperados. Para finalizar a coleta de dados, indagou-se os entrevistados sobre pontos fortes e fracos que a entidade possui frente às demais instituições financeiras, conforme apresenta o Quadro 8:

Quadro 8: Pontos fracos e pontos fortes da cooperativa na percepção dos colaboradores

Pontos fracos da cooperativa na percepção dos colaboradores	Pontos fortes da cooperativa na percepção dos colaboradores
Demora na liberação de repasse dos recursos.	Taxas de juros diferenciadas para operações de crédito rural.
Pouco contato e falta de visitas nas propriedades rurais dos cooperados.	Forma de atendimento com orientação técnica agrícola na hora de oferecer crédito, com assistência de um técnico agrícola.
Dificuldade de manter os associados vinculados apenas com a cooperativa de crédito, como única instituição financeira.	Gestão participativa e pelos próprios cooperados da cooperativa, transparência nas decisões com participação direta dos cooperados.
Não possuir auto-atendimento.	Conta corrente sem pacote de tarifas, ou seja não existem custos de manutenção de contas.
Dificuldade na venda de produtos e serviços.	Trabalho voltado para a agricultura familiar fortalecendo os objetivos da cooperativa e o vínculo com os cooperados.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 8 que existem vários pontos a serem melhorados para garantir maior satisfação principalmente por parte dos cooperados, bem como adotar algumas medidas para diminuir algumas dificuldades, como por exemplo, na venda de produtos e serviços. Em contraponto observa-se que a cooperativa possui pontos fortes que podem ser explorados e fortalecidos pelos gestores no curto, médio e longo prazos.

4.2 Propostas de melhorias a partir das perspectivas do BSC

Neste tópico propõem-se a utilização do BSC, considerando a análise das respostas do questionário aplicado, sob as 4 perspectivas do BSC pode-se identificar um conjunto de propostas e iniciativas que contribuam para a gestão da entidade pesquisada. No Quadro 9 observa-se os objetivos, indicadores, metas e as iniciativas:

Quadro 9: Propostas de melhorias a partir das perspectivas do BSC

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas
Cientes	Aumento do número de cooperados	Crescimento anual do número de cooperados da cooperativa	1.645	Crescimento de 10% da carteira de cooperados	- Conquistar clientes que usam a cooperativa para serviços; - Ter um colaborador responsável pelas visitas de campo;
	Fidelização dos cooperados	Número de cooperados usuários dos serviços ativos	verificando	Manter ativo o atual número de cooperados	- Dividir a carteira de clientes para garantir o acompanhamento de todos os cooperados; - Realizar visitas de campo e aproximar o relacionamento;
Aprendizado e Crescimento	Melhorar a infraestrutura de atendimento	Acessibilidade	inadequada	Acesso facilitado para portadores de necessidades especiais e da terceira idade	- Adequar entradas, local de espera e sanitários; - Orientar a preferência no atendimento; - Reformar o local para atender as condições de acessibilidade;
	Agilidade no atendimento	Tempo médio de espera para atendimento	verificando	Garantir que o tempo de espera seja de no máximo de 15 minutos na fila de atendimento	- Adquirir máquina para auto-atendimento e disponibilizar o site para a realização de transações; - Ter atendentes que orientam as operações aos clientes, com preferência aos cooperados;
Processos Internos	Capacitação dos colaboradores e cooperados	- Participação dos colaboradores em cursos de capacitação; - Participação dos cooperados em cursos, palestras ou eventos	20 326	-Participação de no mínimo um curso por semestre por colaborador. -Participação de 85% dos cooperados em cursos, palestras ou eventos corporativos	-Organizar cursos ou capacitações para os colaboradores que atendam as necessidades do ambiente da cooperativa. -Organizar eventos corporativos para mobilizar a participação dos cooperados e incentivar a participação destes, inclusive nas assembleias da entidade.
	Conhecer as vantagens do sistema cooperativo	Capacitar os colaboradores quanto às vantagens da inserção no sistema cooperativo	1	Capacitação trimestral para 100% dos colaboradores que atendem o público	- Oficinas e/ou treinamentos sobre o sistema cooperativo a cada trimestre, esclarecendo as vantagens do associativismo - Oficinas e /ou treinamentos sobre os produtos e serviços da cooperativa.
Financeira	Aumento das sobras em cada exercício	Garantir sobras aos cooperados em cada exercício social	8,40% (2013)	Incremento de 10% ao ano das sobras	- Aumentar a captação de recursos dos cooperados e dos serviços prestados (financiamentos, poupança, seguro, etc), oferecendo aos cooperados os serviços.
	Incremento de serviços ofertados aos cooperados	Aumento dos serviços ofertados por cooperado	verificando	Garantir no mínimo 1 serviço adicional por cooperado por conta corrente	- Informar as possibilidades de serviços ofertados pela entidade; - Agregar recursos por meio de campanhas de captação de serviços

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 9 a proposta de objetivos, metas, indicadores e as iniciativas para alinhar o motivo da existência da cooperativa de crédito as suas estratégias de gestão a partir das 4 perspectivas propostas pelo BSC. As estratégias e objetivos propostos, bem como tais metas e iniciativas são propostas a partir do questionamento e das sugestões ponderadas pelos colaboradores.

Observa-se que a missão da cooperativa de “Fortalecer e estimular a interação solidária entre agricultores e cooperativas através do crédito orientado e da educação financeira com a construção do conhecimento, visando o desenvolvimento sustentável”, é estimulada quando ocorre a oferta de serviços e o apoio aos agricultores da região, por meio da oferta de serviços e da cooperação com a cooperativa, neste sentido entende-se que é primordial que os colaboradores conheçam e possam enfatizar tais vantagens aos cooperados e futuros associados, visando tornar-se “referência no desenvolvimento local por meio do cooperativismo de crédito solidário, crescendo com foco na agricultura familiar, mantendo os diferenciais a partir do princípio da democracia, da profissionalização e do crédito orientado, atendendo as necessidades financeiras e de serviços dos associados” como sua visão propõem.

Neste sentido as perspectivas financeiras e de clientes poderão de fato estabelecer modelo de gestão eficiente gerando inclusão financeira e resultado aos cooperados e a cooperativa de forma solidária e sustentável.

Observou-se que na perspectiva de processos internos uma alternativa para minimizar o tempo de atendimento e as filas, que prejudicam o relacionamento com clientes, seria ajustar o software para disponibilizar operações, especialmente consultas e pagamentos pela internet, bem como adquirir e dispor máquinas de auto-atendimento. Os resultados destas ações refletem na agilidade de atendimento e até na diferenciação do horário de atendimento. Ainda, outra medida a ser tomada nesta perspectiva é adaptar a infra-estrutura do local para idosos e pessoas com deficiência física, a fim de proporcionar um ambiente acolhedor e de fácil acesso principalmente a estas pessoas, além de atender as normativas legais de acessibilidade.

Sob o enfoque dos processos internos ainda, salienta-se que o conhecimento sobre as vantagens e a proposta do sistema cooperativo, as políticas do sistema e o motivo de sua existência devem ser conhecidas e percebidas pelos colaboradores e cooperados, neste sentido, o ideal é promover capacitação a cada trimestre com os novos sócios deste período, expondo as vantagens da cooperativa, como é seu funcionamento, horários, direitos e deveres dos associados, bem como capacitar os colaboradores.

Em uma sociedade cooperativa todos os envolvidos esperam obter sobras ao final de cada exercício, afinal é um dos grandes diferenciais que as cooperativas de crédito possuem frente às demais instituições financeiras, onde cada cooperado recebe um percentual sobre a movimentação de sua conta corrente, conta aplicação e conta empréstimos, ou seja, quanto mais o associado movimentar na cooperativa maior será o valor que o mesmo receberá em cotas capital. De acordo com o questionário aplicado para alcançar a missão e a visão da cooperativa, os cooperados devem perceber a entidade como uma instituição confiável, que apresenta resultados positivos aos agricultores, que incentiva a permanência das pessoas no meio rural e promova os princípios e valores que motivaram a sua constituição.

Nesse sentido, os resultados contribuem com as considerações de Prazeres, Lopes e Meira, (2013), que evidenciam que o BSC envolve aspectos multidisciplinares e pode ser utilizado nas mais diversas áreas do conhecimento aplicado a gestão organizacional. Bem como com a análise de Ulysea et al. (2013), quando salientam que para que se conseguir alcançar uma estratégia vinculada à medida, é necessária a elaboração de iniciativas, por meio de indicadores de resultados. Os resultados vão ao encontro do modelo de Hubner et al. (2012) e Cortivo e Ceratta (2012) quando se observa que o BSC permite o alinhamento entre

objetivos e ações ou iniciativas, facilitando o processo de comunicação para as entidades cooperativas de crédito.

De modo geral os resultados do estudo evidenciam que: (i) as fragilidades da instituição podem ser corrigidas a partir de metas e iniciativas especialmente sob o enfoque dos clientes e da melhoria dos processos internos; (ii) a identificação de objetivos e metas permite a definição de iniciativas diretamente focadas na obtenção de melhores resultados para a entidade; (iii) as estratégias da gestão da cooperativa de crédito estão refletidas em iniciativas que agregam e envolvem todos os colaboradores por meio da metodologia proposta pelo BSC considerando as 4 perspectivas de sua estruturação.

Entende-se que o BSC pode contribuir com o alinhamento das estratégias da cooperativa, a partir das metas e iniciativas propostas, considerando-se que até então a cooperativa não possuía regime de metas dificultando o planejamento com as ações. Por isso a partir das necessidades percebidas após a pesquisa aplicada, e das perspectivas do BSC, sugere-se o desenvolvimento e acompanhamento das iniciativas propostas em cada uma das perspectivas do BSC, visando agregar vantagens e melhores resultados a longo prazo para a gestão estratégica e competitividade desta cooperativa de crédito.

4.3 Análises dos resultados

Observando a proposta de objetivos, metas, os indicadores e as iniciativas para alinhar o motivo da existência da cooperativa de crédito as suas estratégias de gestão a partir das 4 perspectivas propostas pelo BSC, apresentada no Quadro 9 e relacionando-as aos objetivos e indicadores propostos pelos estudos anteriores apresentados no Quadro 1, pondera-se as seguintes particularidades do atual modelo proposto:

- (i) Objetivos e indicadores reduzidos para o processo inicial da adoção do BSC, visando alinhar as estratégias iniciais com as necessidades imediatas da entidade;
- (ii) Identificação das iniciativas que possam levar a entidade à obtenção das metas e objetivos estabelecidos pelos gestores, de forma a propiciar o alinhamento dessas com as ações, ou seja, gestores e colaboradores têm os mesmos objetivos a serem alcançados;
- (iii) A linguagem, comunicação entre os setores frente às metas da entidade estão ponderadas e permite que os gestores os utilizem para motivar a equipe e medir o desempenho individual por colaborador.
- (iv) A identificação da situação atual permite que a equipe conheça e observe como tais iniciativas contribuem para que a entidade alcance os resultados desejados, motivando os colaboradores na identificação de novas iniciativas, permitindo que o BSC seja reconstruído e ajustado permanentemente.

A partir dos avanços e deste alinhamento inicial entre estratégias e iniciativas, a entidade poderá inserir novos objetivos, tais como os propostos por Hubner et al. (2012) e Cortivo e Ceratta (2012), além daqueles que poderão ser percebidos no próprio ambiente interno pelos gestores e colaboradores.

5. CONCLUSÕES

O estudo realizado propõem um modelo para a gestão estratégica organizacional de uma cooperativa de crédito, por meio da utilização das quatro perspectivas propostas pelo BSC, visando identificar quais são os benefícios que a implantação do BSC pode oferecer para uma cooperativa de crédito. Para a estruturação da proposta considerou-se as respostas

dos gestores e colaboradores, ponderando objetivos, metas e iniciativas para as perspectivas financeiras, de clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Observou-se a partir do estudo desenvolvido que o BSC é uma ferramenta que permite envolver os vários setores da empresa em busca de aprimorá-los e relacionar as estratégias com iniciativas concretas, visando torná-la mais competitiva, permitindo que todos os envolvidos conheçam os objetivos e as decisões são orientadas com maior veracidade e eficácia justificadas pelas metas a serem alcançadas.

Considerando a inserção das cooperativas de crédito e as vantagens propostas pela literatura para a utilização do BSC como instrumento gerencial de apoio a comunicação entre os ambientes internos com o ambiente estratégico, o estudo sugere a implantação do BSC em uma cooperativa de crédito rural a partir das 4 perspectivas do modelo BSC. Dessa forma, respondendo a problemática da pesquisa observou-se que as principais necessidades para a gestão da entidade alinhar o motivo da existência da cooperativa de crédito com as estratégias da gestão a partir das perspectivas do BSC, se referem conquistas de novos clientes que usam a cooperativa para serviços; realizar visitas de campo; adequar instalações físicas de acessibilidade e de auto-atendimento organizar cursos ou capacitações para os colaboradores e cooperados; aumentar a captação de recursos dos cooperados e dos serviços prestados.

Neste sentido, os resultados contribuem na evidenciação da importância da utilização do BSC para a gestão estratégica organizacional desta cooperativa de crédito, permitindo a identificação de objetivos e iniciativas que contribuem com o alinhamento das estratégias da gestão e de sua missão e visão. Ainda, observou-se que a utilização do BSC permite a análise dos elementos conceituais propostos por Kaplan e Norton (1997) e das práticas organizacionais, partindo da realidade de cada organização. Neste sentido, observa-se que os resultados do estudo permitem observar que a utilização do BSC contribui na identificação das estratégias, na definição de objetivos e metas a serem alcançadas, bem como traduz tais objetivos em iniciativas, facilitando o processo decisório e a gestão dos processos internos.

Como sugestão e contribuição para futuras pesquisas, sugere-se o acompanhamento e análise da implantação e efetividade dos resultados alcançados a partir da utilização do BSC pelos gestores das entidades, em novas condições e realidades empresariais.

Dessa forma, entende-se que o estudo agrega novos objetivos, metas e indicadores estratégicos sob as 4 perspectivas do BSC, evidenciando que enquanto ferramenta gerencial o BSC é flexível e ajustável ao modelo de gestão de cada entidade e busca adequar-se a essa realidade, neste sentido o estudo contribui como proposta para a adoção do BSC em cooperativas de crédito ou instituições de crédito de natureza similar.

Referências

BARINO, Bruno Costa; ALMEIDA, Eduardo Enrique de; SHINZATO, Mario; SANTOS, Eduardo Fernandes dos; GABIONETTA, Sérgio Lima. *Balanced scorecard: sua aplicação em um banco de varejo no Brasil*. **Revista eletrônica mestrado em administração RAUnp**, ano 2, v. 2, n. 1, Out2009/Mar, 2010.

BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Alexandre Corrêa dos. *Balanced scorecard: fins de sua utilização por gestores*. **Revista Economia e Gestão**, v. 13, n. 33, Set/Dez, 2013.

CAMPOS, Armando. **Complexo normativo das cooperativas de crédito**. Brasília: OAB Editora, 2003.

CORTIVO, Bruna; CERETTA Gilberto F. **Um modelo de alinhamento para implementação de estratégias utilizando-se do *Balanced Scorecard***. Curso em cooperativismo solidário da UNIOESTE. Francisco Beltrão, 2012. Disponível em: <http://www.cresol.com.br/site/upload/downloads/119.pdf>. Acesso: 02 fev. 2014.

- COOPER, David J.; EZZAMEL, Mahmoud. Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 38, p. 288–313, 2013.
- FEREIRRA, Veridiana; LIMA Jr., Reinaldo. *Balanced Scorecard*: uma abordagem voltada ao cliente na Cooperativa de Livre Admissão de Associados – Sicoob Canoinhas/SC. **Revista Catarinense da Ciência Contábil - CRC/SC**. V. 9, n. 26, p. 9-25, Abr/Jun, 2010.
- GARCIA, Fabiane T.; LOPES, Luis Felipe D.; TATSCH, Marcelo P.; NEITZKE, Marcelo Assumpção. Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva cliente a partir do *balanced scorecard*. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 11, n.1, Jan/Abr, 2013.
- GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. **Omega**, v. 40, n. 1, p. 104-119, 2012.
- HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 4º edição.
- HUBNER, Bianca T.; TIECKER, Sirlei S.; UTZIG, Mara Jaqueline S.; DAL MAGRO, Cristian B.; DITTADI, Jadir R.; LAVARDA, Carlos E. Facin. Proposta de indicadores de performance sob a perspectiva do *Balanced Scorecard*: o caso de uma cooperativa de crédito. **Revista Catarinense da Ciência Contábil - CRC/SC**. V. 11, n. 31, p.9-32, Dez/Mar, 2012.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 22º edição.
- NAJAFI, E.; ARYANEZHAD, M. A BSC-DEA approach to measure the relative efficiency of service industry: A case study of banking sector. **International Journal of Industrial Engineering Computations**, v. 2, n. 2, p. 273-282, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PINHEIRO, Marcos Antonio Henrique. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 2008. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf> . Acesso em: 17 ago. 2013.
- PORTO, Wellington Silva. **Avaliação de desempenho de cooperativas de crédito rural baseada no uso do Balanced Scorecard**: uma proposta de modelo. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis, 2002.
- PRAZERES, Rodrigo Vicente dos; LOPES, Leandro da Costa. MEIRA, Juliana Matos. *Balanced Scorecard* (BSC): Uma análise do perfil de suas aplicações nos anais do ANPCONT, ENANPAD e USP. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador-BA, v. 7, n. 2, p. 52-65, maio-ago. 2013.
- QUINTELLA, Odair Mesquita; LIMA, Gilson Brito Alves. O *balanced scorecard* como ferramenta de implantação de estratégia: uma proposta de implantação. **Revista Gestão Industrial**, v.1, n.4,p. 34-41, 2005.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria. (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76-96.
- RISSON, Cláudio; JUNIOR, Egon Gabriel; PAULI, Jandir. **Desenvolvimento, democracia e gestão do crédito: a agricultura familiar em debate**. Passo Fundo: IMED, 2009.

ROUHI, A., TAVANGAR, A., MOHAMMADI, M. The impact of financing method on performance of private banking industry. **Management Science Letters** , v. 3, n.2, p. 547-554, 2013.

SILVA, M. D. de O. P.; CALLADO, A. A. C. Análise de Modelos de *Balanced Scorecard* elaborados a partir da Ótica da Sustentabilidade através do uso da Matriz SWOT. **Revista de Administração, contabilidade e sustentabilidade – Reunir**, v.3, n. 4, Set./Dez., p. 87-103, 2013.

SOLTANIFAR, M., FARHADI, F. An application of data envelopment analysis for measuring the relative efficiency in banking industry. **Management Science Letters** , v. 4, n. 5, p. 1021-1026, 2014.