

Wellington Silva Porto

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO  
RURAL BASEADA NO USO DO BALANCED SCORECARD:  
UMA PROPOSTA DE MODELO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

**Florianópolis  
2002**



Wellington Silva Porto

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO  
RURAL BASEADA NO USO DO BALANCED SCORECARD:  
UMA PROPOSTA DE MODELO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-  
graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de  
Santa Catarina

Florianópolis, 30 de novembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
**Orientador**

---

Prof. Luiz Fernando Jacintho Maia, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Ricardo Rossetto, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

À minha esposa Elisângela, em especial,  
pela imensa compreensão e apoio  
sempre presentes e motivadores.  
Ao meu filho André.

## Agradecimentos

Ao meu amado e adorado Deus, a quem agradeço em especial e compartilho de minha felicidade, entoando louvores do fundo de minh'alma, pelas imensas oportunidades e força interior que me tem dado para superar as dificuldades. A Ele, consagro meu trabalho e minha vida. Glorificado seja o Seu nome.

À Universidade Federal de Santa Catarina.  
À Coordenação do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – PPGEP.

Ao Professor Emílio Araújo Menezes, pela atenção, seriedade, responsabilidade e competência na orientação desta dissertação.

Aos professores que ministraram as disciplinas que nos subsidiaram em nossas pesquisas, pelo alto nível de suas contribuições.

À Professora Neide Miyakawa, por todo o seu entusiasmo e incentivo dispensados aos nossos trabalhos.

Aos dirigentes e colaboradores da CREDIP, por sua atenção e paciência em fornecer as informações necessárias para o desenvolvimento de nossa pesquisa.

Ao grupo de estudos “Atelandê”, que demonstrou total entrosamento e contribuiu fundamentalmente para chegarmos até aqui.

Ao meu colega João Batista Vieira, por seu imenso espírito de cooperação, que contribuiu para uma fase fundamental de nossa pesquisa.

À minha amada esposa Elisângela, pela sua compreensão e paciência nos meus grandes momentos de ausência, os quais são, para mim, a maior prova de seu amor.

Ao meu amado filho André, que soube, com sua pureza de coração, compreender a minha ausência em sua fase de vida mais bela.

Aos meus queridos e amados pais, pela educação.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa.

“O que é verdade à luz da lâmpada  
nem sempre é verdade à luz do sol.”  
Joseph Joubert

## RESUMO

PORTO, Wellington Silva. ***Avaliação de Desempenho de Cooperativas de Crédito Rural Baseada no uso do Balanced Scorecard.*** Florianópolis, 2002. 80f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

As cooperativas são empresas que, por sua forma jurídica de constituição diferenciada, procuram criar vantagem competitiva em meio à concorrência do mercado em geral. Entretanto, a constituição jurídica das cooperativas, embasada atualmente na Lei nº 5.764/71, não pode ser considerada por si só uma vantagem competitiva para as cooperativas, sem que antes haja uma consolidação de modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, e que estejam suportados por indicadores de desempenho que ajudem a direcionar as ações das cooperativas para uma performance baseada em suas formas de interação para com seus clientes (cooperantes e mercado em geral), e não apenas nas leis que sustentam sua constituição. Portanto, uma das ferramentas de auxílio à gestão apontada como de fundamental importância para a empresa é o *Balanced Scorecard*, o qual foi proposto, neste trabalho, ser implementado nas cooperativas de crédito rural. O *Balanced Scorecard*, adaptado às cooperativas de crédito rural, é um instrumento administrativo que gerencia sua performance futura, conciliando seus objetivos empresariais com seus objetivos sociais, sem se desvirtuar dos princípios cooperativistas, de modo a dar os subsídios necessários para que a cooperativa atenda os interesses comuns dos cooperantes e da sociedade. Dessa forma, a análise desse tipo de empresa é feita com base em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Assim, cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* utiliza ferramentas auxiliares, de modo a compor um modelo que possa ser adaptado e integrado à estratégia competitiva de qualquer cooperativa de crédito rural. Para a concepção e ilustração do modelo, foi utilizada, como fonte de pesquisa, uma cooperativa de crédito rural real, onde foram obtidos alguns subsídios para se conhecer os principais objetivos e necessidades de uma cooperativa desse segmento. Ao final do projeto, listam-se as principais vantagens entre o modelo proposto e a atual forma de avaliação de desempenho utilizada pela cooperativa pesquisada. Com a análise final do projeto, verifica-se que não é possível gerenciar a performance futura utilizando apenas indicadores financeiros. A implantação do modelo exposto neste trabalho torna-se fundamental para a melhoria e gerenciamento constante da performance das cooperativas de crédito rural, desde que sejam observadas suas peculiaridades.

**Palavras-chave:** Cooperativa de crédito rural, indicadores de desempenho, **Balanced Scorecard.**

## ABSTRACT

PORTO, Wellington Silva. *Avaliação de Desempenho de Cooperativas de Crédito Rural Baseada no uso do Balanced Scorecard*. Florianópolis, 2002. 80f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

The cooperatives are companies whom, for its legal form of differentiated constitution, they look to in general create competitive advantage in way to the competition it market. However, the legal constitution of the cooperatives, currently based in the Law nº 5,764/71, cannot by itself be considered a competitive advantage for the cooperatives, without that before it has a consolidation of efficient, efficient and effective models of management, and that they are supported by pointers of performance that they help to direct the actions of the cooperatives for a performance based on its forms of interaction stops with its customers (associates and market in general), and not only in the laws that support its constitution. Therefore, one of the tools of aid to the management pointed as of basic importance with respect to the company is the Balanced Scorecard, which was considered, in this work, being implemented in the cooperatives of agricultural credit. The Balanced Scorecard, adapted to the cooperatives of agricultural credit, is an administrative instrument that manages its performance future, conciliating its enterprise objectives with its social objectives, without if to take off the virtue of the cooperatives members principles, in order to give the necessary subsidies so that the cooperative takes care of the common interests of the associates and the society. Of this form, the analysis of this type of company is made on the basis of four perspectives: internal financier, customers, processes and learning and growth. Thus, each one of the perspectives of the Balanced Scorecard uses tools stand by, in order to compose a model that can be adapted and be integrated to the competitive strategy of any cooperative of agricultural credit. For the conception and illustration of the model, it was used, as research source, a cooperative of real agricultural credit, where some subsidies had been gotten to know the main objectives and necessities of a cooperative of this path. To the end of the design, one lists the main advantages between the considered model and the current form of evaluation of performance used for the searched cooperative. With the final analysis of the design, it is verified that it is not possible to manage the performance future using only indicating financiers. The implantation of the model displayed in this work becomes basic for the improvement and constant management of the performance of the cooperatives of agricultural credit, since that its peculiarities are observed.

**Key-words:** Indicating of Performance, Cooperatives of Agricultural Credit, Balanced Scorecard.



## Sumário

Lista de Figuras.....	p.09
Lista de Quadros.....	p.10
Lista de Tabelas.....	p.11
Lista de Reduções.....	p.12
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>p.13</b>
<b>1.1 Considerações Iniciais.....</b>	<b>p.13</b>
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>p.17</b>
<b>1.3 Questões e Hipóteses.....</b>	<b>p.19</b>
1.3.1 Problema de pesquisa.....	p.19
1.3.2 Hipótese Geral.....	p.19
<b>1.4 Objetivos.....</b>	<b>p.19</b>
1.4.1 Objetivo Geral.....	p.19
1.4.2 Objetivos Específicos.....	p.20
<b>1.5 Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>p.20</b>
<b>1.6 Limitações.....</b>	<b>p.22</b>
<b>2. CONSIDERAÇÕES SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>p.24</b>
<b>2.1 O Processo de Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>p.24</b>
2.1.1 O Gargalo das Medidas Financeiras.....	p.27
2.1.2 O Custeio Baseado em Atividades.....	p.28
<b>2.2 O Balanced Scorecard.....</b>	<b>p.29</b>
2.2.1 Estratégia Competitiva.....	p.30
2.2.2 Avaliando a Estratégia Implementada.....	p.30
2.2.3 A Perspectiva Financeira.....	p.32
2.2.4 A Perspectiva dos Clientes.....	p.34
2.2.5 A Perspectiva dos Processos Internos.....	p.35
2.2.6 A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	p.36
<b>3. PANORAMA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....</b>	<b>p.38</b>
<b>3.1 Os Pioneiros de Rochdale.....</b>	<b>p.38</b>
<b>3.2 Modelos de Sistema de Crédito Cooperativo.....</b>	<b>p.40</b>
3.2.1 Sistema Shulze-Delitzch.....	p.40
3.2.2 Sistema Raiffeisen.....	p.40
3.2.3 Sistema Luzzatti.....	p.41
3.2.4 Sistema Desjardins.....	p.41
<b>3.3 O Cooperativismo de Crédito no Brasil.....</b>	<b>p.42</b>
<b>3.4 Principais Problemas de Gestão das Cooperativas de Crédito.....</b>	<b>p.43</b>
3.4.1 Falta ou Esquecimento da Educação Cooperativista.....	p.43
3.4.2 Falta de Cooperação entre as Cooperativas.....	p.44
3.4.3 Não-apresentação de Adequados Modelos de Gestão.....	p.45
3.4.4 Aplicação de Modelos de Gestão Muito Centralizados.....	p.46
3.4.5 Trabalho Inadequado com a Concorrência.....	p.48
3.4.6 Confusão entre “Propriedade de Gestão” e “Propriedade da Cooperativa.....	p.47
<b>4.UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>p.48</b>
<b>4.1 Adaptação de um BSC para Cooperativas de Crédito Rural.....</b>	<b>p.48</b>
4.1.1 Características Gerais da Empresa.....	p.48
4.1.2 Construção de um Balanced Scorecard.....	p.48
4.1.3 A Perspectiva Financeira.....	p.51
4.1.4 A Perspectiva do Cliente.....	p.52

4.1.5 A Perspectiva dos Processos Internos.....	p.56
4.1.6 A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	p.64
4.1.7 Integrando as Medidas do Balanced Scorecard à Estratégia.....	p.67
4.1.8 Recomendações na Aplicação do Modelo.....	p.70
<b>5. VANTAGENS DO MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>p.72</b>
<b>5.1 Modelo Atual de Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>p.72</b>
<b>5.2 Modelo de Avaliação de Desempenho Baseado no Balanced Scorecard.....</b>	<b>p.72</b>
<b>5.3 Vantagens do Modelo Proposto.....</b>	<b>p.73</b>
<b>6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>p.75</b>
<b>6.1 Conclusão.....</b>	<b>p.75</b>
<b>6.2 Recomendações para Novos Trabalhos.....</b>	<b>p.77</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>p.78</b>

## Lista de Figuras

<b>Figura 01: O Ambiente Complexo de uma Empresa.....</b>	<b>p.27</b>
<b>Figura 02: Modelo de Gestão das Cooperativas e seus Componentes.</b>	<b>p.45</b>
<b>Figura 03: Representação do Sistema Cooperativista Brasileiro.....</b>	<b>p.49</b>
<b>Figura 04: Pesquisa de Satisfação (1ª etapa).....</b>	<b>p.55</b>
<b>Figura 05: Pesquisa de Satisfação (2ª etapa).....</b>	<b>p.55</b>
<b>Figura 06: Avaliação da Captação e Retenção de Cooperantes.....</b>	<b>p.56</b>
<b>Figura 07: Análise da Cadeia de Valor de uma Cooperativa de Crédito</b>	<b>p.57</b>
<b>Figura 08: Pesquisa de Satisfação dos Funcionários (1ª etapa).....</b>	<b>p.63</b>
<b>Figura 09: Pesquisa de Satisfação dos Funcionários (2ª etapa).....</b>	<b>p.64</b>
<b>Figura 10: Questionário de Conscientização.....</b>	<b>p.66</b>
<b>Figura 11: Indicador para a Compreensão da Nova Visão/Estratégia...</b>	<b>p.67</b>
<b>Figura 12: Estratégia da Cooperativa Pesquisada.....</b>	<b>p.68</b>

## Lista de Quadros

<b>Quadro 01: Traduzindo a Visão e a Estratégia: quatro perspectivas..</b>	<b>p.31</b>
<b>Quadro 02: Etapas de Elaboração do Balanced Scorecard adaptado às Cooperativas de Crédito Rural.....</b>	<b>p.50</b>
<b>Quadro 03: Medição dos Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>p.51</b>
<b>Quadro 04: Sobras Econômicas e EVA<sup>®</sup> .....</b>	<b>p.52</b>
<b>Quadro 05: Medidas Essenciais para a Perspectiva dos Clientes.....</b>	<b>p.53</b>
<b>Quadro 06: Prática do Controle de Qualidade.....</b>	<b>p.61</b>
<b>Quadro 07: Vantagens do Modelo Proposto.....</b>	<b>p.74</b>

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 01: Alocação dos Itens de Custo às Atividades de Cadeia de Valor (1º sem/2002).....</b>	<b>p.59</b>
<b>Tabela 02: Alocação dos Itens de Custo às Atividades de Cadeia de Valor (2º sem/2002).....</b>	<b>p.60</b>
<b>Tabela 03: Balanced Scorecard Sugerido.....</b>	<b>p.69</b>

## **Lista das Reduções**

### **Abreviaturas:**

**Fig. = Figura**

**p. = Página**

### **Siglas:**

**BSC = Balanced Scorecard**

**EVA = Economic Value Added**

**ABC = Activity Based Costing**

**SICREDI = Sistema de Crédito Cooperativo**

**BANSICREDI = Banco Cooperativo do SICREDI S.A**

**BANCOOB = Banco Cooperativo do Brasil S.A**

## 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 Considerações Iniciais

Neste capítulo serão abordados os aspectos inerentes às características e peculiaridades principais da presente pesquisa, em caráter introdutório.

A partir da iniciativa de 28 tecelões ingleses, que ficaram conhecidos como “Os Pioneiros de Rochdale”, em meados do século XIX, as experiências cooperativas de sucesso se tornaram parte de nosso contexto sócio-econômico nas suas mais diversas tipologias. Guimarães e Araújo (2001, p. 9,11) afirmam que, apesar de ter existido diversas experiências anteriores à dos Pioneiros de Rochdale, o sucesso do movimento cooperativista ficou assegurado, simplesmente, pelo exagerado cuidado que os pioneiros tiveram na formulação de seus estatutos, das regras e princípios neles inseridos, os quais foram cumpridos pelos seus idealizadores.

A história registra a evolução dessa forma de relação de trabalho, em todas as suas fases, mostrando e demonstrando que a busca incessante dos envolvidos no processo é única: meios de melhoria das condições sociais e econômicas de pessoas comprometidas com o crescimento de sua região e país.

Segundo Pinho (1982, p.08), temos duas vertentes cooperativistas, uma rural, com uma forte participação na economia e relativamente bem estruturada para oferecer alternativas viáveis ao desenvolvimento agrícola do país, e uma urbana, consolidando seus passos na procura de uma participação incisiva nos destinos de nossa sociedade.

No Brasil, desde sua implantação no último decênio do século XIX, os desafios econômicos impostos por sua situação sócio-econômica, estimulam a organização de cooperativas como forma de resposta solidária a sua conjuntura no contexto mundial. Para solução desses desafios torna-se viável a utilização e o desenvolvimento de todo o potencial cooperativista, no sentido de canalizar os recursos oriundos da força de trabalho de um grupo de pessoas para a aplicação, fomentação e desenvolvimento de sua própria região, sem que haja escoamento desses recursos para outras regiões. Isto pode ser melhor visualizado quando se coloca como exemplo comparativo uma cooperativa de crédito rural e um banco comercial estabelecidos em uma mesma cidade. O que ocorre é que, ao passo que o banco comercial capta recursos, dentre outros, de produtores rurais, e aplica na

região, em forma de concessão de crédito rural, cerca de 30% desses recursos e aplica o restante em sua matriz, nos grandes centros, ou regiões de maior retorno, a cooperativa de crédito rural aplica a totalidade de seus recursos captados, fomentando e desenvolvendo a região, e cumprindo, entre outros, com o seu papel social dentro da situação conjuntural e estrutural da região.

De acordo com Pinho (1996), especificamente, no segmento de crédito cooperativo brasileiro, as cooperativas, desde a primeira década do século XX, apresentam movimento ascendente, no que se refere ao surgimento de novas cooperativas de crédito, até meados da década de 60, quando, a partir daí, começaram a declinar, principalmente devido ao advento da Lei 4.595/64 (lei da reforma bancária), que reestruturou o sistema financeiro nacional, redefiniu novas normas de política financeira, implementadas pelo Governo Federal.

E logo em seguida, a seqüência dessa legislação corporificou-se na lei federal nº 5.764/71, que definiu a Política Nacional do Cooperativismo, instituindo o regime jurídico das sociedades cooperativas, restringindo o campo de atuação das cooperativas de crédito e criando obstáculos à autogestão das cooperativas de crédito, equiparadas neste particular às demais instituições financeiras.

Só entre o final da década de 80 e início da década de 90, as cooperativas de crédito começam a reagir, reestruturando-se a partir da autorização de funcionamento pelo Banco Central, da Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul, como agente financeiro acoplado às cooperativas de produção, dando início ao ressurgimento do cooperativismo brasileiro de crédito, dentro do que eles chamaram de Sistema Integrado de Crédito Rural (SICREDI).

Em 1988, a Lei nº 5.764 foi substancialmente alterada com a promulgação da nova Constituição Federal que libertou o cooperativismo da tutela do Estado, quando em seu inciso XVIII, do art. 5º, garantiu que a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento. Ressalvam-se apenas as cooperativas de crédito, que devem submeter, antes do seu registro na Junta Comercial, seus atos ao Banco Central do Brasil.

Segundo Oliveira (2001, p.21) as cooperativas, tal como as empresas familiares, as empresas multinacionais, as empresas governamentais e as micro e pequenas empresas, apresentam determinadas características administrativas – e, algumas vezes, até de negócios – que chegam a demandar estudos específicos a respeito. E



no que tange à falta de instrumentos administrativos, essa carência tem provocado, de maneira geral, problemas administrativos nas cooperativas.

Além disso, uma cooperativa de crédito rural, objeto da presente pesquisa, precisa solucionar um problema comum a todas as cooperativas do ramo de crédito: elaborar e implementar uma ferramenta administrativa que consiga mensurar e, ao mesmo tempo, gerenciar a performance futura da cooperativa, enquanto empresa inserida diretamente no mercado financeiro. E a questão se torna ainda mais complexa quando a construção e utilização dessa ferramenta têm que considerar:

- Os objetivos relacionados com a evolução da empresa com base na criação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras – não apenas baseadas em sua constituição jurídica – para que possa garantir o sucesso da cooperativa de crédito frente a um de seus concorrentes diretos: os bancos;
- Os objetivos relacionados com o aspecto social da empresa, onde deverá haver uma preocupação em não se desvirtuar dos princípios cooperativistas a fim de não descaracterizar esse tipo de organização.

Diante das discrepâncias da constituição jurídica das cooperativas em relação à constituição das empresas em geral, Oliveira (2001, p.34) alerta sobre a inserção das cooperativas no mercado, utilizando o diferencial de constituição como vantagem competitiva:

A constituição jurídica das cooperativas – baseada na Lei nº 5.764, de 1971, ou qualquer outra nova lei que venha a substituir – não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva para as cooperativas, se estas não consolidarem modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, os quais proporcionem sustentação para que as cooperativas tenham vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras. Ou seja, as vantagens competitivas das cooperativas devem estar baseadas em suas formas de interação para com seus clientes (cooperados e mercado em geral), e não, simplesmente, nas leis que sustentam sua constituição. Inclusive, porque se pode considerar como perfeitamente factível a tendência – natural – de que as cooperativas vão perdendo, ao longo do tempo, determinadas *benevolências governamentais*. E, quando esse momento se consolidar, as vantagens

competitivas baseadas na constituição jurídica irão para o brejo...

Portanto, é interesse desse projeto, oferecer uma contribuição, por meio de um instrumento administrativo bem estruturado e adaptado a um segmento específico do cooperativismo: o cooperativismo de crédito.

A pesquisa visa esclarecer a necessidade de se desenvolver ferramentas que possam avaliar a eficiência e o desempenho empresarial das cooperativas de crédito, levando-se em consideração, segundo Oliveira Júnior (1996, p.05), que a complexidade desse tipo de organização, em todos os seus aspectos econômicos, sociais e políticos e suas inter-relações e interdependências com o ambiente externo e a nível interno, tornam sua amplitude analítica bem mais ampla que a das demais organizações, pois a definição de seus objetivos deve considerar a cooperativa ora como empresa inserida no mercado competitivo e globalizado, ora como associação de pessoas com necessidades sociais comuns.

Do ponto de vista da dinâmica deste tipo de organização, existem algumas discrepâncias encontradas nas cooperativas no que tange os estudos e teorias usuais desenvolvidas na Teoria da Administração. Discrepâncias estas, que serão abordadas em capítulo específico. Portanto, apesar de haver mais dificuldades do que facilidades, a não adaptação desse referencial teórico já desenvolvido, e hoje utilizado por cooperativas, necessita de uma reconstrução a partir da ótica deste tipo de organização. Ou seja, a exemplo do modelo de avaliação de desempenho que será proposto nesse trabalho, que está baseado em uma teoria administrativa – o *Balanced Scorecard* – já desenvolvida e utilizada por diversos segmentos empresariais, é conveniente adaptar a referida teoria administrativa aos aspectos peculiares de uma cooperativa de crédito rural, com sua realidade própria e seus objetivos econômicos, sociais e políticos específicos.

Por outro lado, também, não se pode acatar uma abordagem genérica da gestão de negócios, sem dar tônica a avaliação da eficiência empresarial nos seus aspectos mais singulares e relevantes, baseados em um referencial de conceituação das empresas cooperativas, e nos fatores que influenciam o seu desempenho e conseqüente eficiência, no tocante às cooperativas de crédito.

Para oferecer um subsídio necessário à mensuração de eficiência das decisões tomadas, propõe-se, por meio da presente pesquisa, a elaboração de um quadro de indicadores que, não seja apenas um mero sistema de medidas, mas que,

sobretudo, seja a estrutura organizacional básica dos processos gerenciais. Ou seja, propõe-se uma ferramenta de auxílio à gestão, que permita às cooperativas de crédito esclarecer sua visão estratégica e traduzí-la em ações. Encaixa-se nessa ótica, um instrumento eficaz e inovador chamado *Balanced Scorecard*, e que será o foco de nossa pesquisa.

No capítulo 3, será abordada a questão do cooperativismo de crédito no Brasil, onde será oferecido um panorama geral da evolução dessa ramificação cooperativista, que hoje, encontra-se estruturada em três bases fundamentais, que são as cooperativas de crédito rural, crédito mútuo e as cooperativas do tipo Luzzatti.

No capítulo 4, inicia-se um processo de elaboração de um modelo de avaliação de performance empresarial baseado no uso do *Balanced Scorecard*, onde serão listadas as etapas de construção de um modelo adaptado às necessidades e objetivos de uma cooperativa de crédito rural, a ser implantado numa cooperativa deste segmento.

No capítulo 5, listam-se as principais vantagens do modelo proposto em relação à situação atual das cooperativas no que tange ao uso de indicadores de desempenho tradicionais.

## **1.2 Justificativa**

Como todas as empresas inseridas em uma economia de mercado competitiva e globalizada, as cooperativas estão passíveis a uma avaliação de desempenho constante, seja por meio dos donos (cooperantes), opinião pública, agentes financeiros, governo, concorrência, clientela e fornecedores.

Tradicionalmente, têm-se consagrado alguns indicadores de desempenho utilizados para a avaliação da performance de empresas que compõem o ambiente empresarial em geral. Contudo, tais indicadores não são suficientes para mensurar o potencial desenvolvido, ou a se desenvolver de uma sociedade cooperativa, devido, principalmente, às suas peculiaridades e diferenças conceituais, e também, porque a teoria de análise tradicional foi concebida tendo com referencial as empresas de capital aberto. Portanto, antes de se adotar determinado indicador de desempenho dentro de uma empresa cooperativa, deve-se perceber as

particularidades e diferenças desta em relação às demais empresas componentes do mercado.

Diante disto, dois aspectos são fundamentais para embasar o presente projeto:

1º) As cooperativas não se estruturam baseadas estrategicamente em seu capital investido e sua acumulação permanente. Segundo Oliveira Júnior (1996, p.06), **O capital é o meio e não a finalidade**. Dessa forma, torna-se inviável a utilização restrita de indicadores econômico-financeiros para mensurar única e exclusivamente a rentabilidade e a produtividade de uma cooperativa, visto que se trata de uma sociedade de pessoas, pois na cooperativa o poder decisório não está no capital, e sim na individualidade do cooperado como elemento fundamental do processo decisório independentemente do montante da capitalização por este investido.

2º) Apesar das cooperativas sofrerem influências capitalistas em seu comportamento, o objetivo dessas empresas não corresponde unicamente à remuneração dos capitais investidos, mas sim o atendimento das necessidades comuns de seus associados, que ao passo que são donos do empreendimento, são também clientes em potencial, e da relação cooperativa/associado depende o sucesso das atividades produtivas individuais.

Oliveira Júnior (1996, p.07) relata que, a compreensão destes mecanismos diferenciadores da gestão empresarial das cooperativas é determinante para a análise de sua eficiência. É de fundamental importância entender a questão da remuneração do trabalho e não do capital.

Stefanes Domingues (2002, p.53) afirma que a formação da cooperativa é de pessoas e não de capital, o que define sua natureza jurídica própria é a especialidade da lei:

O capital social do associado da cooperativa não possui condão especulativo, e sim de alavancagem do objetivo social, voltado totalmente aos interesses das pessoas que buscaram nesta formação societária seu autodesenvolvimento. A autogestão define a instituição como de caráter eminentemente social, o vínculo associativo determina o perfil societário como atípico, ou seja, formação de pessoas, objeto as pessoas, finalidade as pessoas.

As cooperativas de crédito, por sua vez, são alvo desse estudo, pois sob a tutela do governo, elas estão equiparadas às demais instituições financeiras, contudo não podem utilizar como base para a construção de um ferramental de avaliação de

desempenho, os objetivos e medidas adotados pelas demais instituições financeiras que, apesar de fazerem parte do mesmo segmento empresarial, não possuem o mesmo objetivo e as mesmas diretrizes operacionais. E, é a partir desses diferentes objetivos, que se baseia a presente pesquisa para formar, primeiramente, um limite referencial no sentido de ajudar na assimilação da empresa cooperativa, levando em consideração seus aspectos conceituais e estratégicos, para que logo em seguida, possamos construir um modelo-base para avaliação de seu desempenho.

### **1.3 Questões e Hipóteses**

#### **1.3.1 Problema de Pesquisa**

Como uma cooperativa de crédito rural pode gerenciar sua performance futura, conciliando seus objetivos empresariais com seus objetivos sociais, sem se desvirtuar dos princípios cooperativistas, de modo a dar os subsídios necessários para que esta atenda os interesses comuns dos cooperados e da sociedade?

#### **1.3.2 Hipótese Geral**

Com a elaboração e implementação de um quadro equilibrado de indicadores baseado nos conceitos do *Balanced Scorecard* é possível gerenciar a performance futura de uma cooperativa de crédito rural, analisada sob suas quatro perspectivas, desde que sejam considerados as suas particularidades e princípios.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo Geral**

O presente projeto tem como objetivo geral propor um modelo de avaliação de desempenho empresarial voltado para cooperativas de crédito rural, que possibilite a conciliação dos objetivos estratégico-empresariais e os objetivos sociais, atendendo às necessidades comuns dos cooperantes, e, ao mesmo tempo, utilizando seu potencial frente ao mercado, visando o sucesso das atividades produtivas individuais, com enfoque no *Balanced Scorecard*.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

O primeiro objetivo específico a ser atingido é o de apresentar o conceito e a metodologia do *Balanced Scorecard* dentro do processo de avaliação de desempenho.

O segundo objetivo específico a ser atingido trata-se de oferecer um panorama do cooperativismo de crédito expondo o histórico e os principais modelos de cooperativismo de crédito, bem como fazer uma descrição deste ramo de cooperativismo no Brasil, e os principais problemas de gestão enfrentados pelas cooperativas.

Como terceiro objetivo, pretende-se relacionar os principais objetivos de uma cooperativa de crédito rural com o intuito de estes ofereçam subsídios suficientes para a construção do modelo de avaliação de desempenho baseado no BSC.

Finalmente, como quarto objetivo, pretende-se mostrar a viabilidade da utilização do modelo proposto, mostrando que, uma vez adaptada às necessidades, objetivos e doutrinas do cooperativismo, as ferramentas apresentadas são úteis para a avaliação da performance da organização, o que possibilitará uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos ali investidos.

## 1.5 Procedimentos Metodológicos

O delineamento da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos é do tipo experimental, sendo, objetivamente, de caráter explicativo, e cuja abordagem ocorre na forma qualitativa, com coleta de dados a partir de entrevistas informais com os administradores de uma cooperativa de crédito rural escolhida, bem como com a equipe de colaboradores e demais cooperantes integrantes do quadro social da cooperativa. Além de coleta documental e bibliográfica para embasar a situação da cooperativa pesquisada.

Primeiramente, utilizando as abordagens de Chandler (*apud* Kaplan e Norton, 1997, p.03) sobre a dinâmica do capitalismo industrial, e Itami (*apud* Kaplan e Norton, 1997, p.04) sobre a mobilização de ativos intangíveis, faz-se um paralelo entre os sistemas gerenciais da era industrial e da era da informação, abordando as principais mudanças ocorridas no ambiente organizacional.

Posteriormente, foi abordado um modelo de avaliação de desempenho segundo Kaplan e Norton (1997), baseado nos conceitos do *Balanced Scorecard*, cujo objetivo é que seja adaptável às necessidades e objetivos da filosofia cooperativista.

Na seqüência, para obter uma visão geral do ambiente cooperativista, foram levantadas informações de caráter documental e bibliográfico, através de livros, artigos de periódicos, anais de congressos, sites especializados, livros sociais e entrevistas com pessoas da área, com a finalidade de listar os principais fatores de sucesso do setor.

Em uma outra etapa do projeto, busca-se construir um modelo de avaliação de desempenho que funcione, ao mesmo tempo, como um sistema de indicadores e como a base do sistema gerencial da cooperativa, impulsionando sua performance futura. Nesse caso, utiliza-se o *Balanced Scorecard*, que avalia a empresa sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Na avaliação da perspectiva financeira, foram utilizados os indicadores de valor econômico agregado, crescimento e mix de receita, a fim de diversificar as fontes de receita para evitar a dependência de um pequeno grupo de clientes, e melhoria do mix de canais, medida através do percentual de transações da cooperativa em seus vários canais, com a meta de abandonar os canais de alto custo e adotar canais de baixo custo.

Na avaliação da satisfação e retenção de clientes, foi proposto um questionário que pudesse abordar diversos aspectos relacionados com a satisfação do cliente, tais como, qualidade no atendimento, custo dos produtos e serviços, segurança das transações, comodidade etc.

Na avaliação dos processos internos, foram adotadas técnicas de ABC (*Activity Based Costing*), que propiciam facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa, segundo Nakagawa (2001, p.40).

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, foram propostos questionários de satisfação aos funcionários, para avaliar onde a cooperativa deve se destacar para obter um desempenho excepcional, e oferecer uma infra-estrutura que possibilite alcançar os objetivos propostos nas outras três perspectivas.

Por último, mostra-se a viabilidade do modelo proposto considerando sua aplicabilidade numa cooperativa de pequeno porte (com capital social de R\$ 1.000.000,00).

## **1.6 Limitações**

O tema Cooperativismo de Crédito, apesar de já estar restrito dentro do assunto Cooperativismo como uma das ramificações deste, apresenta diversos tipos de abordagens possíveis, e que poderiam ser amplamente exploradas diante dos aspectos ora pesquisados. Entretanto, a presente pesquisa limita-se à abordagem de um mecanismo de auxílio à gestão de cooperativas de crédito rural, regidas pela Lei 5.764/71, e Resolução BACEN nº 2.771/00. Os estudos foram direcionados para cooperativas de vertente exclusivamente rural, restringindo desta forma a classe de cooperantes cujos interesses e economia são expostos de forma patente dentro do contexto. Sendo assim, ainda que abordados superficialmente, os aspectos legais que permeiam o cooperativismo em geral, não serão aprofundados por não serem o foco da pesquisa.

Os aspectos históricos de evolução e turbulências sofridas no passado pelas cooperativas, devido ao paternalismo governamental, e que comprometeram o princípio da autogestão não são o alvo desta pesquisa, assim como os demais aspectos de caráter sócio-político relativos ao cooperativismo em qualquer de suas ramificações.

Devido ao grau de complexidade do ferramental utilizado para mensurar a performance da cooperativa de crédito rural e auxiliá-la no processo de gestão estratégica, não faz parte do escopo da pesquisa a análise detalhada do cenário estratégico desenvolvido por uma cooperativa de crédito rural, devido ao tempo demandado para esse estudo, visto que extrapola o limite estabelecido para consecução desta pesquisa.

O modelo do quadro equilibrado de indicadores desenvolvido para esta pesquisa, limita-se a ilustração dos possíveis indicadores que podem fazer parte de um conjunto de medidas que ajudarão a impulsionar a performance de uma cooperativa de crédito rural, não tendo a pretensão de impor os mesmos objetivos a qualquer cooperativa de crédito rural, e sim, orientar os primeiros passos que vão direcionar os administradores de cooperativa a melhorarem continuamente estes



indicadores, otimizando o processo de traduzir a estratégia da cooperativa em ações palpáveis. Devido à limitação de tempo e recursos técnicos disponíveis, esta dissertação está calcada em um instrumento construído de forma ilustrativa, utilizando-se de informações colhidas em uma determinada cooperativa de crédito rural de participação localizada na região do Estado de Rondônia, e em um determinado período de tempo.

Por se tratar de tema que poderá ser abrangido e adaptado para cooperativas de crédito mútuo e do tipo Luzzatti, não foram abordados cenários e estratégias relacionados a esses tipos de cooperativas de crédito, deixando recomendações para continuidade do processo iniciado.

## **2 – CONSIDERAÇÕES SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O presente capítulo abordará o que tem sido escrito sobre a avaliação de desempenho no âmbito empresarial (indicadores financeiros, custeio baseado em atividades e *Balanced Scorecard*), e que pode ser utilizado para solucionar o problema focalizado na introdução.

### **2.1 O Processo de Avaliação de Desempenho**

Botelho (2001) comenta que a empresa da forma como conhecemos hoje, tem, aproximadamente, 200 anos de existência. Durante esse período, as empresas estiveram sempre competindo entre si para se manterem no mercado. Para que essa permanência num ambiente competitivo pudesse se concretizar, foram desenvolvidos sistemas de avaliação que ajudavam os empresários a saber como explorar os recursos e meios disponíveis para alcançarem objetivos específicos, e assim, obter, o que chamamos de vantagem competitiva sustentável.

Todas as empresas tinham, ainda que informalmente, uma estratégia de ação, a qual, depois de implementada, necessitava de algum tipo de sistema de controle para mensurar seu sucesso ou fracasso. Eram os medidores de desempenho financeiro.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.03) entre 1850 e, aproximadamente, 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo.

Foi nesse período, o qual denomina-se era industrial, que as empresas geraram sistemas de controle financeiro que objetivavam simplificar, acompanhar e avaliar se o capital financeiro e físico estava sendo empregado eficientemente.

Para Kaplan e Norton(1997, p.03), nesse período, o conceito de empresa bem-sucedida era atribuído àquelas que empregavam novas tecnologias aos ativos físicos, com vistas a tornar possível à produção em massa de modo eficiente e padronizado.

Contudo, de meados da década de 1970 a final da década de 1990, esses paradigmas tornaram-se insuficientes para se obter vantagem competitiva. Isso acontece porque a competição da era industrial assumiu um novo perfil diante das revolucionárias mudanças no contexto econômico-financeiro mundial, no qual passa

a existir, nesse período, ampla liberdade de se explorar novos negócios, e influenciar o mercado, determinando seus preços, ou ser influenciado por ele. Corroborando esse novo perfil, Kaplan e Norton (1997, p.05) comenta que as empresas que competem em setores de rápida inovação tecnológica devem dominar a arte de prever as necessidades futuras dos clientes.

Para Itami (*apud* Kaplan e Norton, 1997, p.03) O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Esse novo ambiente operacional está baseado em um novo conjunto de premissas, que dão ênfase ao gerenciamento dos ativos intelectuais (satisfação, experiência, motivação etc.); especialização funcional integrada ao processo de negócios e ao cliente; à inovação e melhoria de produtos e serviços, observando a qualidade, eficácia e flexibilidade destes; e adequado uso de tecnologia de informação e processos organizacionais estrategicamente alinhados.

Com o intuito de se adaptar a essas mudanças revolucionárias, as empresas desenvolveram diversos programas de melhoria, como o TQC (*Total Quality Control*), JIT (*Just in Time*), ABM (*Activity Based Management*); ABC (*Activity Based Costing*), entre outros, que, apesar de agregarem mais valor as partes interessadas na empresa (acionistas, clientes, fornecedores e funcionários), fazendo com que ela seja bem-sucedida na era da informação, não alcançam, na maioria das vezes, o resultado financeiro e econômico específico, por estarem desagregados da estratégia adotada pela empresa, atuando quase sempre de forma isolada, ou por centralizarem apenas o monitoramento e o controle de medidas financeiras do desempenho passado.

O que ocorre é que, mesmo estando no início do terceiro milênio, decisões ainda são tomadas mediante apenas relatórios financeiros trimestrais, semestrais ou anuais, que segundo Kaplan e Norton(2001) foram desenvolvidos para atender um ambiente que funcionava com operações isoladas, sem a influência globalizada do contexto econômico-financeiro mundial. Os modelos contábeis utilizados na era industrial e, atualmente por empresas da era da informação, não são obsoletos e ineficientes. Apenas, o seu uso exclusivo e enfático, pode levar as empresas a

investirem em soluções rápidas e de curto prazo, em prejuízo da criação de valor de longo prazo.

Um bom exemplo é que, na concepção da era da informação, o papel do gestor financeiro tem um novo enfoque, tendo em vista que o seu objetivo passa a ser o de maximizar a riqueza dos proprietários (aumentar o preço da ação) e não os lucros. E para conseguir essa maximização, o administrador financeiro precisa atentar para os *Stakeholders*.

Conforme Gitman (1997, p.19), as ações do administrador financeiro visando à maximização da riqueza dos proprietários devem ser coerentes com a preservação dos interesses dos *Stakeholders*, grupos tais como empregados, clientes, fornecedores, credores e outros que possuam vínculo econômico direto com a empresa.

Sendo assim, o que não se cogitava na era industrial, entre as empresas, passa a ser premissa básica na era da informação. O ambiente operacional totalmente modificado impulsiona as empresas a se preocuparem com grupos externos e internos que antes não afetavam o confortável ambiente pouco competitivo do mercado da era industrial.

De acordo com Laudon e Laudon (1999, p.24), para ser bem-sucedida, uma organização deve monitorar constantemente e reagir – ou mesmo antecipar – aos acontecimentos tanto em seu ambiente geral como no seu ambiente-tarefa (ver figura 01). O ambiente-tarefa envolve grupos específicos com os quais a empresa deve tratar diretamente, tais como clientes, fornecedores e concorrentes. O ambiente geral mais amplo envolve tendências socioeconômicas, condições políticas, inovações tecnológicas e eventos globais.

Para Kaplan e Norton (1997, p.07), dentro desse ambiente complexo que as empresas enfrentam, o ideal seria que o sistema contábil de uma empresa pudesse mensurar em moeda os seus ativos intangíveis e intelectuais, como o grau de capacitação, conhecimento, experiência e motivação de seus funcionários; a qualidade e a eficácia de seus produtos e serviços; a rotina e os processos inovadores e eficientes; e o valor incomensurável de uma clientela fiel e satisfeita. Todavia, a dificuldade de se atribuir valores, consensualmente, a tais ativos, impossibilitará a retratação destes nos demonstrativos contábeis das empresas. Entretanto, esses ativos intangíveis e intelectuais são, neste início de século XXI, a base para o sucesso no atual ambiente competitivo e no futuro.

De fato, é conveniente ressaltar, que a avaliação de desempenho de uma empresa que atua num cenário tão turbulento como o atual cenário globalizado, não pode se tornar, exclusivamente, uma “autópsia”, onde depois de morto, checa-se qual foi a razão do falecimento; e sim, uma “biópsia”, onde se descobre que está doente, qual a doença, e que ação será efetivada para curá-la a tempo.



**Figura 01** – O Ambiente Complexo de uma Empresa  
**Fonte: Laudon e Laudon (1999)**

### 2.1.1 O Gargalo das Medidas Financeiras

Conforme Rodriguez (2001), neste novo ambiente de negócios, as organizações precisam não somente ter agilidade para se manterem no mercado, como também precisam a cada momento inovar na sua gestão e, principalmente, no valor que agrega aos seus clientes, através dos seus produtos e serviços.

Coimbra e Rocha (2001), afirmam que, historicamente, a avaliação de desempenho feita através da análise de balanço e demonstração de resultados, na qual se examina a condição de uma empresa em um determinado momento, fornece muitas informações importantes, contudo, não determinam realisticamente quais os produtos, mercados e clientes que impulsionam a sua lucratividade. Há que

se comparar os resultados encontrados com os resultados de outras empresas similares em segmento e tamanho. Diversos indicadores de desempenho financeiro são utilizados em conjunto para se obter uma visão sistêmica da situação real de uma empresa, como o Retorno Sobre o Capital Empregado e a Demonstração de Fluxo de Caixa, assim como diversos outros indicadores.

Coimbra e Rocha (2001), afirmam que esses indicadores devem ser aplicados rotineiramente na análise de qualquer caso de administração estratégica que inclua demonstrações financeiras – são especialmente úteis para descobrir indícios de problemas.

As lacunas existentes no que tange o uso exclusivo de indicadores de desempenho financeiro estão relacionadas à sua característica retrospectiva, inadequação junto a atual conjuntura sócio-econômica e sua incapacidade de refletir as ações contemporâneas geradoras de valor.

Na visão de Kaplan e Norton (1992), a análise de valor para o acionista que prevê os fluxos de caixa futuros e aplica uma taxa de desconto para obter uma estimativa aproximada do seu valor atual representa uma tentativa de análise financeira mais voltada à frente. Entretanto, o valor para o acionista ainda se baseia no fluxo de caixa, e não nas atividades e processos que impulsionam o fluxo de caixa. Todavia, não implica dizer que as medidas financeiras não sejam essenciais, pois essa afirmação é, no mínimo, uma imprudência, visto que um sistema de informação contábil bem estruturado, pode contribuir significativamente para um programa de melhoria TQC ou ABC, por exemplo.

O ideal seria que a empresa especificasse como os aspectos relevantes de um programa como o TQC (tempo de ciclo, tempo de entrega, inovação tecnológica, lançamento de novos produtos) estão influenciando no aumento de participação no mercado, das margens operacionais, giro do ativo, e até na redução das despesas operacionais.

### 2.1.2 O Custeio Baseado em Atividades

Nakagawa (2001, p. 32) afirma que, embora reconhecido já há muito tempo, o método de custeio baseado em atividades (ABC – *Activity Based Costing*) vem merecendo apenas recentemente maior atenção por parte de profissionais,

acadêmicos e pesquisadores, pela possibilidade que ele oferece de se aperfeiçoar a análise de custos tradicional.

Segundo Atkinson *et al* (2000, p. 308), o custeio baseado em atividades desenvolve direcionadores de custo que vincula, diretamente, as atividades executadas aos produtos fabricados. Esses direcionadores de custos medem o consumo médio ocorrido, em cada atividade, pelos vários produtos.

A metodologia do uso do ABC pode ser adotada por instituições financeiras, e nesse caso incluem-se as cooperativas de crédito, pois segundo Kaplan e Cooper *apud* Yagui (2001, p. 45), as aplicações de alto potencial do sistema ABC são:

- na área bancária as despesas indiretas e as de suporte são bastante representativas;
- na área bancária, há uma situação de diversidade de clientes, produtos e processos.

Mabberley *apud* Yagui (2001, p.46) expressa a necessidade de uma mensuração acurada dos custos individuais dos produtos como forma de se obter vantagem competitiva:

Num ambiente competitivo, a necessidade de saber os custos individuais dos produtos, determinar qual deles é mais lucrativo ou qual contribui menos, é vital. As instituições financeiras podem ser vistas como uma coleção de atividades que são realizadas para dar suporte à criação e entrega dos produtos. A vantagem competitiva é a realização de atividades com menores custos que praticadas pelos seus concorrentes, ou fornecer um produto diferenciado que o cliente está disposto a pagar um preço mais alto.

A única restrição, segundo Coogan *apud* Yagui (2001, p.48), quanto ao uso do ABC é que, quando o mesmo é muito detalhado pode se tornar inviável na prática, em virtude da exigência de um número excessivo de informações. O custo da coleta e manipulação detalhada pode não justificar os seus benefícios.

Dentro desse contexto, as técnicas do ABC podem servir de complemento para a implantação de uma importante ferramenta de auxílio à gestão de uma cooperativa de crédito rural, enquanto instituição financeira de papel social importante na comunidade em que atua. – o *Balanced Scorecard*.

## 2.2 O Balanced Scorecard

### 2.2.1 Estratégia Competitiva

Viegas (2001), afirma que historicamente, as organizações bem-sucedidas tinham como responsáveis pelo seu sucesso diretores eficazes que atuavam em três níveis: estratégico, pessoal e organizacional. Com isso, a estratégia básica da empresa era reconhecer e habilitar os gestores a fim de executar esses três níveis de atividades.

Viegas (2001), alerta entretanto, que o avanço da tecnologia de informação, provocando grandes turbulências no ambiente organizacional, forçou as empresas a se reorganizarem estrategicamente, desenvolvendo novos métodos de planejamento que apoiassem a estratégia. Essas medidas foram adotadas devido às crises, os conflitos e as ameaças de sobrevivência impostas pelo aumento da competitividade do mercado e das incertezas quanto às mudanças cada vez mais aceleradas do panorama ambiental.

Buscando utilizar todos os recursos disponíveis, as organizações procuram, a partir de então, desenvolver estratégias competitivas que objetivam reduzir os problemas e aumentar suas oportunidades, reposicionando-se em um novo ambiente ainda mais competitivo, procurando obter uma vantagem competitiva sustentável, e ao mesmo tempo, evitando a competição para gerar retornos acima da média. Essa nova postura estratégica tornou o aprendizado organizacional uma questão fundamental de sobrevivência e sucesso.

Fleury e Fleury (1997, p.224), afirmam que as estratégias que levam ao aprendizado e à inovação têm como característica básica a visão de longo prazo compartilhada e certa estabilidade e previsibilidade de comportamentos.

Kaplan e Norton (2000) explicitam os cinco princípios críticos necessários à construção de organizações focalizadas na estratégia: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz.

### 2.2.2 Avaliando a Estratégia Implementada

Quando se define uma estratégia competitiva, e esta passa a ser implementada, a empresa precisa de um instrumento de auxílio à gestão que seja capaz de avaliar



o seu desempenho, visualizando essa performance em várias áreas simultaneamente. Para suprir essa carência, surge, no início da década de 90, um poderoso instrumento gerencial de avaliação de performance: o *Balanced Scorecard*.

O BSC procura preencher as lacunas existentes dos métodos atuais de mensuração de performance, ditas como medidas tradicionais, que foram desenvolvidas para épocas mais simples, com empresas, produtos e serviços mais simples, e para um mundo de competição menos acirrada e mais simples.

Kaplan e Norton (1997, p.08) comenta que o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. O BSC leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas.

**Quadro 01** – Traduzindo a Visão e a Estratégia: quatro perspectivas



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review – Jan-Fev/1996

Pode-se conceituar o *Balanced Scorecard* como um instrumento de gestão, capaz de traduzir a visão e a estratégia da organização, em ações que permitem o monitoramento dos resultados financeiros e dos avanços na formação de capacitações e investimentos em ativos intangíveis, vitais para o crescimento futuro.

Conforme Kaplan e Norton (1996), o *Balanced Scorecard* (quadro equilibrado de indicadores) adota critérios que podem medir a performance empresarial a partir de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da inovação e aprendizado (ver Quadro 01).

Kaplan e Norton (1997, p.154), expõe que um *Balanced Scorecard* bem-sucedido deve evidenciar a estratégia de tal forma, que o se um concorrente o visse teria condições de bloquear a estratégia ou torná-la sem efeito:

Um dos testes para verificar se um *Balanced Scorecard* realmente comunica os resultados e os vetores de desempenho da estratégia de uma unidade de negócios é a criticidade e transparência. O *Scorecard* não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia. Os observadores devem ser capazes de olhar o *Scorecard* e enxergar mais além, a estratégia que está por trás dos seus objetivos e medidas.

O desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho voltado para as cooperativas de crédito, e baseado no *Balanced Scorecard*, não tem a intenção de esgotar o assunto, pois como retrata Oliveira Júnior (1996), nenhum modelo de avaliação da eficiência empresarial pode se considerar acabado ou completo, enquanto é dependente da formação de uma teoria de administração de empresas cooperativas que considere não apenas a gestão empresarial do capital e das diversas funções administrativas, mas que sobretudo considere as peculiaridades sociais, políticas e econômicas pertinentes a este segmento empresarial.

### 2.2.3 A Perspectiva Financeira

“Como tratamos os nossos acionistas?”

A perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan & Norton (1992), deve mostrar como os acionistas estão sendo tratados:

As medidas de performance financeira indicam se o trabalho estratégico, o de implementação e o de execução da empresa estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro. Normalmente, os objetivos financeiros

têm a ver com a rentabilidade, crescimento e valor para o acionista.[...] Afirmativas de que as medidas financeiras sejam desnecessárias não são corretas, por dois motivos pelo menos. Um sistema de controle financeiro bem estruturado pode efetivamente incrementar, em vez de inibir, o programa de qualidade total de uma empresa.[...] O mais importante, porém, é que a ligação que dizem existir entre a melhoria na performance operacional e o sucesso financeiro é na verdade muito tênue e incerta.

As medidas de caráter financeiro devem, nesse caso, se adequarem à estratégia da organização, funcionando como elo duplo, que estabelece o desempenho financeiro almejado da estratégia, e ao mesmo tempo, serve como alvo principal para a implementação dos objetivos e medidas das outras três perspectivas do BSC. Tais medidas, geralmente, são as de definição mais objetiva, podendo, até, já ter sido especificadas pelos próprios acionistas.

A maioria das medidas financeiras deve ser pró-ativa e impulsionada para o futuro, objetivando que o quadro de indicadores possa ser um agente efetivo de mudança organizacional.

É importante ressaltar que os objetivos financeiros divergem, conforme o ciclo vital de uma empresa, e por essa razão, as estratégias adotadas devem ser diferentes, desde a fase inicial até a fase de consolidação.

Em outras palavras, as empresas definirão melhor seus objetivos financeiros, e a estratégia a ser adotada, se, antes de tudo, identificarem em que fase se encontram.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.50), no ciclo de vida de uma empresa, identificam-se três fases: crescimento, sustentação e colheita.

As empresas na fase de crescimento são aquelas que se encontram em estágios iniciais de seus ciclos de vida. Possuem alto grau de potencial para expandir seus negócios, e precisam aproveitar esse potencial para investir seus recursos em gerar novos produtos e serviços, e aperfeiçoá-los; ou talvez gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infra-estrutura; enfim, os investimentos devem estar direcionados às capitalizações internas e aos ativos intangíveis que produzirão valor futuro. Os gastos nessa fase não serão inferiores aos recursos gerados operacionalmente, porém, todos os esforços estarão centrados no crescimento da receita e aumento das vendas.

Na fase de sustentação, as empresas estão mais preocupadas com a lucratividade. E por esse motivo, os seus objetivos financeiros estão diretamente

relacionados com a receita operacional e a margem bruta, a fim de aliviar possíveis gargalos, incrementar a capacidade e melhorar os processos continuamente. Retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado (EVA®), este último sendo obtido pela diferença entre a remuneração mínima exigida pelos acionistas e o lucro apurado pela empresa, são exemplos de medidas que podem ser utilizadas para avaliar o desempenho dessas empresas.

A colheita é a fase em que as empresas esperam ter o retorno dos investimentos feitos nas fases anteriores, e assim, têm como alvo principal otimizar o fluxo de caixa, e diminuir a necessidade de capital de giro. Os investimentos nessa fase, terão de ter retorno garantido e de curto prazo.

Sendo assim, os objetivos e, conseqüentemente, as medidas financeiras, nas três fases apresentadas são totalmente diferentes entre si, e é por isso que, todas as empresas devem analisar periodicamente seus objetivos financeiros.

#### 2.2.4 A Perspectiva dos Clientes

“Como os clientes nos vêem?”

Segundo Kaplan e Norton (1992), o alvo dessa perspectiva é traduzir a declaração geral de missão, no que tange ao cliente, em medidas específicas que retratem os elementos que realmente ele dá valor. Dentro dessa linha de raciocínio, o cliente, normalmente, tende a se enquadrar em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e atendimento, custo. Portanto, para que o *Balanced Scorecard* seja posto em prática, as empresas devem expressar claramente, metas relacionadas a prazo, qualidade, desempenho e atendimento.

Outro aspecto essencial para a perspectiva do cliente, diz respeito a segmentação deste. As empresas devem identificar em que segmento de cliente e mercado desejam competir, e, a partir daí, estabelecer uma interação entre as medidas básicas de resultado para com o cliente – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – e os segmentos específicos de cliente e mercado.

Kaplan e Norton (1997 p.68) chama a atenção das empresas que ignoram a importância da segmentação:

*Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de*

*clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. A identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes. Portanto, a perspectiva dos clientes scorecard traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização.*

O *Balanced Scorecard* deve identificar, como descrição da estratégia da empresa, os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos. E o que nunca se deve ignorar, é que a natureza da estratégia não é apenas escolher o que fazer, mas também, escolher o que não fazer.

Portanto, em linhas gerais, a perspectiva do cliente, no BSC, sugere a adoção de medidas que possam gerar valor futuro para o cliente, que partam do seguinte questionamento: para satisfazer as expectativas dos acionistas, o que precisamos fazer com relação à perspectiva dos nossos clientes?

### 2.2.5 A perspectiva dos Processos Internos

“Em que devemos nos superar?”

Essa é a questão levantada na perspectiva dos processos internos. As medidas adotadas nessa perspectiva devem ter como origem os processos de maior impacto sobre a satisfação dos clientes. É de vital importância que sejam definidos quais os processos que a empresa deve se superar, determinando medidas específicas para cada um deles.

Kaplan e Norton (1997, p.97) afirmam que “os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes.[...] Para o BSC, recomenda-se que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação.”

Como componente vital da perspectiva dos processos internos, cita-se o processo de inovação, que ressalta a importância de identificar as características dos segmentos de mercado que a empresa deseja atender com futuros produtos ou serviços, e projetar e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam esses segmentos específicos.

Nas abordagens tradicionais, as empresas tentam buscar o monitoramento e melhoria dos processos já existentes. No *Balanced Scorecard*, a abordagem focaliza-se na identificação de processos inteiramente novos, nos quais uma empresa deve atingir excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Então, para se conseguir gerenciar eficientemente esses processos, pode-se lançar mão, por exemplo, de dois importantes conceitos de gestão administrativa: o ABC (*Activity Based Costing*) ou Custeio Baseado em Atividades, que busca organizar as informações de custo por atividades, as quais contribuem com maior ou menor grau com os resultados finais; e o TQC (*Total Quality Control*) ou Controle de Qualidade Total, onde todas as pessoas da organização controlam os processos, de modo a satisfazerem todas as pessoas, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento da organização constantemente.

#### 2.2.6 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

“Somos capazes de melhorar e criar valor de forma contínua?”

Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997, p.132) comentam que, identifica-se a infra-estrutura que se deseja construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Para se concretizar essa linha de raciocínio, torna-se primordial o conhecimento de três fontes de aprendizado e crescimento: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Kaplan e Norton (1997, p.29) referem-se a importância da perspectiva do aprendizado e crescimento comentando que, quando são analisados, por meio do BSC, os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos, geralmente, são percebidas falhas acentuadas nos procedimentos, sistemas e capacidades atuais das pessoas, além do que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para suprir essas falhas, as empresas concluem que terão de investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia de informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Sendo assim, o *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

No que tange à viabilidade de construção e implantação de um *Balanced Scorecard* sem a existência de uma estratégia explícita e formalizada, Kaplan e Norton (2000, p.388, 389) afirmam:

Em termos estritos, o *balanced scorecard* é um instrumento de implementação da estratégia. Em organizações que já disponham de estratégia explícita, o *balanced scorecard* pode ajudar a implementar a estratégia com mais rapidez e mais eficácia, [...] Organizações sem qualquer estratégia explícita ou compartilhada recorreram à solução de adotar o *balanced scorecard* como mecanismo de desenvolvimento de uma estratégia para uma unidade de negócio. O *balanced scorecard* estimula o diálogo gerencial intenso para a definição da estratégia. [...] a existência de uma estratégia explícita, de fato compreendida e compartilhada por todos, abreviará o tempo necessário à construção do primeiro *balanced scorecard*. Mas as organizações não precisam adiar o desenvolvimento do *balanced scorecard* até que tenham atingido o consenso sobre a estratégia. É possível usar o próprio processo de construção do *balanced scorecard* como mecanismo de um processo simultâneo de formulação da estratégia.

Portanto, como Kaplan e Norton (1997, p.29) sintetizaram, “o *Balanced Scorecard* traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectiva. O BSC inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.”

### 3 – PANORAMA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Neste capítulo, serão abordados, ainda a título de revisão de literatura, os aspectos evolutivos do sistema de crédito cooperativo em suas principais tipologias.

#### 3.1 Os Pioneiros de Rochdale

Após diversas experiências cooperativas sem sucesso, surge em Rochdale (distrito de Lancashire, na Inglaterra), com a iniciativa de 28 tecelões, uma sociedade, que recebeu o nome pomposo de “*Rochdale Equitable Pioners Society Limited*”, ou, traduzindo, “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Limitada”, que buscava um meio de melhorar suas condições sociais e econômicas de seus associados.

A história do cooperativismo registra que em Rochdale, no dia 21 de dezembro de 1844 (embora a sociedade só tenha obtido registro oficial no dia 24 do mesmo mês), os Pioneiros de Rochdale inauguraram um armazém, organizado e regido por normas estatutárias que, segundo Pinho (1982, p.32), objetivavam:

- a) formação de capital para emancipação dos trabalhadores, mediante economias realizadas com a compra em comum de gêneros alimentícios;
- b) construção de casas para fornecer habitação a preço de custo;
- c) criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que fosse indispensável às necessidades dos trabalhadores, e assegurar trabalho aos operários desempregados ou que percebiam baixos salários;
- d) educação e luta contra o alcoolismo;
- e) comercialização (compra e venda) somente a dinheiro, para que os cooperados só assumissem compromissos dentro de suas possibilidades orçamentárias, e evitando o crédito, que considerava um “mal social”;
- f) cooperação integral.

Os estatutos da sociedade dos Pioneiros de Rochdale, com seus princípios, normas e estrutura organizacional, passaram a ser os Fundamentos Doutrinários do Cooperativismo, que segundo Guimarães e Araújo (2001a, p.13) resultaram no que se chamou de *Princípios Rochdaleanos*, onde foram introduzidos preceitos de comportamento do grupo. São eles:



- Adesão livre ou “porta aberta”
- Adesão voluntária
- Controle democrático
- Retorno “pro rata” das operações
- Vendas à vista
- Juros limitados ao capital
- Educação constante
- Neutralidade política e religiosa
- Pureza e qualidade dos produtos
- Indivisibilidade dos fundos de reserva
- Comércio exclusivo com os associados
- Aspiração a conquistar e cooperativar a organização econômica e social mundial

Segundo Guimarães e Araújo (2001a, p.13), foi só no congresso de Paris, de 1937, que a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fundada em 1895, finalmente, colocou em votação e aprovação o conjunto homogêneo de princípios (em número de 7) que, a partir de então, deveriam ser adotados internacionalmente pelas cooperativas. E, após algumas controvérsias em torno da aplicação dos princípios elaborados à todas as categorias de cooperativas que surgiram, chegou-se em setembro de 1995, em Manchester, Inglaterra, por ocasião do Congresso Centenário da ACI, a reformulação dos princípios, sendo, não só mantida a essência dos princípios anteriores como ampliados em sua abrangência e organizados em um formato diferente. Promoveu-se também, a fusão de alguns para possibilitar a introdução de dois novos princípios, sem que se alterasse a tradicional quantidade de 7 princípios. A Declaração de Identidade Cooperativa – como ficou sendo chamada – consagrou os seguintes princípios:

1. Adesão voluntária e livre
2. Gestão democrática pelos cooperados
3. Participação econômica dos cooperados
4. Autonomia e independência das cooperativas
5. Educação, formação e informação
6. Intercooperação
7. Interesse pela comunidade

## **3.2 Modelos de Sistemas de Crédito Cooperativo**

Absorvendo as experiências dos pioneiros de Rochdale, as cooperativas de crédito tiveram papel determinante para a formação e consolidação do pensamento cooperativo. Contudo, as diferenças culturais entre os cooperativistas ingleses e outros povos que aderiram à corrente cooperativista, como Alemães e Italianos, contribuíram para as mudanças nos princípios adotados pelos pioneiros de Rochdale. Dessa forma, surgiram diversos subtipos de cooperativas de crédito, com princípios diferentes daqueles que as inspiraram, como os modelos Schulze-Delitzch e Raiffeisen, os quais inspiraram os tipos Luzzatti, Haas e Wollemborg. Ainda no Canadá, surgiu um tipo de cooperativa de crédito que recebeu o nome de seu fundador: Desjardins.

### **3.2.1 Sistema Schulze-Delitzch**

Conforme Guimarães e Araújo (2001c, p.03), o nome surgiu por causa de seu idealizador que se chamava Herman Schulze (1808-1883), e vivia em uma pequena cidade da Alemanha Chamada Delitzch.

Segundo Pinho (1996, p.33), dentre suas características principais, destaca-se o fato de a cooperativa destinar-se, sobretudo, à classe média urbana, não tendo, entretanto, caráter de organização classista, permitindo a participação de todas as categorias econômicas, o que inspirou as cooperativas do tipo Luzzatti, de origem italiana, que eram abertas a todas as classes econômicas.

Para se ter uma noção da força desse modelo de crédito cooperativo, Guimarães e Araújo (2001c, p.03) comenta que em 1859, a Alemanha já possuía 111 cooperativas de crédito, preponderantemente urbanas, lideradas por Schulze, em sua maioria com resultados satisfatórios.

### **3.2.2 Sistema Raiffeisen**

Segundo Pinho (1982, p.43), nesse modelo de cooperativa de crédito, organizado pelo agricultor Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), cujo amor pela agricultura o levou a procurar solução para os problemas do crédito agrícola, agravados durante o período de 1847 a 1848, destacam-se como características

principais, o fato de não haver remuneração aos dirigentes da sociedade, nem distribuição de retorno, sendo de maior importância a formação moral dos cooperantes.

Em 1863, Raiffeisen criou a primeira Caixa de Empréstimos Rural, em Heddesdorf, com características de cooperativa de crédito. As Caixas Rurais de Raiffeisen passaram a compor o sistema do Raiffeisenbanken.

Os sistemas Schulze-Delitzch e Raiffeisen encontram-se hoje consolidados pelo instituto DG-Bank, com sede em Frankfurt, com cerca de 20.000 (vinte mil) agências e mais de U\$800 bilhões em ativos financeiros. É o segundo sistema bancário da Alemanha, movimentando cerca de 28% dos recursos de todo o sistema financeiro<sup>1</sup>.

### 3.2.3 Sistema Luzzatti

Segundo Pinho (1996, p.34), de modo geral, os organizadores de cooperativas de crédito de diversos países têm ido buscar inspiração em Schulze-Delitzch e Raiffeisen, mas a necessidade de adequá-los às suas peculiaridades econômico-sociais leva-os a criarem outros sistemas. É o caso, por exemplo, dos bancos populares do tipo Luzzatti. Os Bancos Populares foram fundados por Luigi Luzzatti (1841-1927), na Itália, a partir de 1864. Apesar de se basearem em Schulze-Delitzch apresentaram algumas modificações: embora se apóiem na entre-ajuda, admitem auxílio dos Poderes Públicos, mas apenas supletivamente. Este auxílio deve desaparecer assim que a cooperativa apresente condições de resolver seus próprios problemas. Valorizam o senso de responsabilidade e o comportamento dos cooperados dentro de sérios padrões morais. Neste sentido, criam todo um sistema de fiscalização recíproca.

### 3.2.4 Sistema Desjardins

Segundo Roby (2001, p.113), Alphonse Desjardins fundou em Lévis (Québec) um tipo especial de cooperativa de crédito fundado em 6 de dezembro de 1900 a Caixa Popular de Lévis, que resultou, segundo Pinho (1982, p.46), da síntese dos pensamentos cooperativistas de Raiffeisen, Schulze-Delitzch e Luzzatti, e que

---

<sup>1</sup> SALES, Coriolano. Deputado(PDT-BA). *A Poupança Interna e o Desenvolvimento do Brasil*. Brasília – 1999 . Pronunciamento na Câmara dos Deputados em 22.03.1999.

representam o pensamento de auxílio mútuo à atividade econômica, objetivando incentivar entre os cooperantes o hábito de poupar, por meio de depósitos regulares, e conceder-lhes crédito necessário às suas atividades a juros mais baixos

No Canadá, atualmente, existem duas vertentes do cooperativismo de crédito: o sistema Desjardins, que conta com cerca de 1.350 caixas populares Desjardins e mais de 2.700 agências, com mais de U\$75 bilhões em ativos financeiros; e um sistema originário do modelo de cooperativas de crédito dos Estados Unidos – *The Credit Union System* (Sistema de Uniões de Crédito), nascidas como reação à recessão americana da década de 1930, que teve grande repercussão no meio Oeste do Canadá. São mais de 900 cooperativas com cerca de 1.700 agências, e de U\$65 bilhões em ativos financeiros. Mais de 35% da população ativa do Canadá se encontram filiadas ao cooperativismo de crédito<sup>2</sup>.

### 3.3 O Cooperativismo de Crédito no Brasil

De acordo com Guimarães e Araújo (2001c, p.10), a disseminação da filosofia cooperativista aconteceu no Brasil no início do século XX:

O cooperativismo de crédito no Brasil foi introduzido através do trabalho do padre jesuíta Teodoro Amstadt que, percorrendo a região de colonização alemã do Rio Grande do Sul, levava junto com seu trabalho missionário de doutrina cooperativista. Assim, em 1902, baseado nos conceitos de Raiffeisen fundou a primeira Caixa de Crédito Rural, em Nova Petrópolis, cooperativa que se mantém em funcionamento até hoje.

As cooperativas de crédito no Brasil seguem três modelos bem distintos:

- ▶ Cooperativas de Crédito Rural – organizadas por produtores rurais, com objetivo de, através da ajuda mútua, atenderem suas necessidades de crédito rural e prestar-lhes serviços do tipo bancário.
- ▶ Cooperativas do Tipo Luzzatti – de ambiência tipicamente urbana, tendo a característica predominante de ser o quadro social aberto à população, por isso mesmo sendo conhecidas como “bancos populares”.
- ▶ Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo – cujo quadro social é formado por trabalhadores, sejam de empresas privadas ou entidades públicas, ou ainda, de determinada profissão ou atividade.

---

<sup>2</sup> SALES, Coriolano. Deputado(PDT-BA). *A Poupança Interna e o Desenvolvimento do Brasil*. Brasília – 1999. Pronunciamento na Câmara dos Deputados em 22.03.1999.

### 3.4 Principais Problemas de Gestão das Cooperativas de Crédito

A identificação dos problemas de gestão de uma cooperativa de crédito necessita de uma análise específica e real da situação de cada cooperativa.

Entretanto, Oliveira (2001, p.55) afirma que é possível apresentar os problemas mais comuns, evidenciados com base em diversos trabalhos realizados pelo autor citado. Inclusive, tais problemas são identificáveis também em outros ramos do cooperativismo.

Os principais problemas de gestão relacionados por Oliveira (2001, p.55-62) não foram ordenados pelo grau de importância, pois cada cooperativa deverá identificar o nível de influência negativa que cada problema exerce sobre a performance da cooperativa.

#### 3.4.1 Falta ou esquecimento da educação cooperativista

Esse é considerado por Oliveira (2001, p.55) como o principal problema relacionado com a gestão das cooperativas, porque implica diretamente na ruptura do cooperado com a cooperativa.

Para Guimarães e Araújo (2001c, p.33) a educação cooperativista é um conceito importante para a compreensão de como os valores e princípios<sup>3</sup> se refletem nas decisões e nas atividades econômicas.

Em síntese, essa seria a trajetória mínima para se alcançar uma convicção cooperativista. Formar essa convicção, não só no associado mas em todo o quadro social, é a tarefa da educação cooperativista.[...]É um processo de aprendizado pelo qual as pessoas podem conhecer o cooperativismo, vir acreditar nele e adotá-lo como alternativa para alcançarem determinado objetivo socioeconômico.

Dessa forma, compreende-se a importância do processo de formação da educação cooperativista dentro do contexto administrativo das cooperativas de crédito.

Conforme Guimarães e Araújo (2001, p.33), diversos conflitos são gerados pela falta de um processo de educação cooperativista. São eles:

- O comportamento do associado → questão delicada, pois este pode agir como *cliente* ou *cooperado*. O problema de o associado agir como cliente,

---

<sup>3</sup> Os princípios cooperativistas estão relacionados no tópico 3.1 deste capítulo.

está na racionalidade de consumidor que ficará explícita, quando seu comportamento o conduzirá a tentar obter a maior vantagem possível da relação serviço-preço, sem se importar se essa postura implicará em prejuízo para a cooperativa. A cooperativa, então, terá um quadro social formado por “oportunistas”, no lugar de associados cooperantes.

- O comportamento dos funcionários da cooperativa → a postura, nesse caso, que prejudica a relação associado-cooperativa é quando os funcionários da cooperativa enxergam e tratam o associado como *freguês*. Assim, o objetivo principal dos funcionários passa a ser o de efetuar a venda do serviço e obter o dinheiro do *freguês*. Nas cooperativas de crédito, essa postura pode levar o funcionário a não se importar se o associado realmente necessita do empréstimo ou do serviço, mas sim, que a operação seja garantida e o dinheiro possa entrar na empresa. Um dos serviços que uma cooperativa de crédito pode oferecer, para corrigir essa falha, é um tipo de educação financeira, onde o associado será ensinado a administrar melhor seus recursos, entre outros benefícios.
- O comportamento da comunidade → nesse particular, enquadra-se o Poder Público, que não oferece o adequado tratamento tributário para o ato cooperativo<sup>4</sup>, gerando, assim, conflitos de ordem tributária.
- O comportamento dos dirigentes → exerce grande influência na performance da cooperativa, pois estão decidindo os rumos da cooperativa no dia-a-dia. Dos dirigentes cooperativistas se exige uma incorporação dos seus princípios e valores (e como adotá-los sem sequer conhecê-los bem).

### 3.4.2 Falta de cooperação entre as cooperativas

Para Guimarães e Araújo (2001c, p.26) a cooperação entre cooperativas representa um dos maiores desafios do cooperativismo brasileiro. No Congresso Mundial de Cooperativismo, realizado em Manchester, em 1995, foi definido que:

---

<sup>4</sup> Artigo 79 da Lei 5.764/71: Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

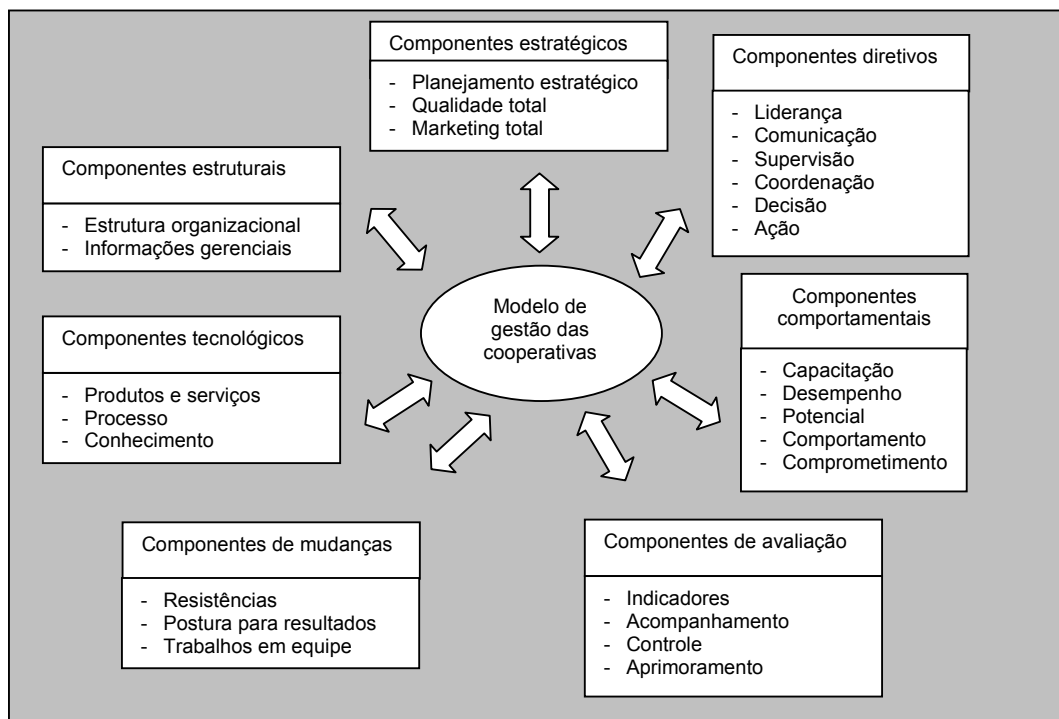
[...] como princípio da Intercooperação,[...] as cooperativas servem de forma mais eficaz a seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por intermédio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Oliveira (2001, p.58) comenta que o princípio da cooperação entre cooperativas pode ter dois focos básicos:

- i) cooperação quanto às atividades, em que uma cooperativa com maior tecnologia administrativa pode ser a centralizadora das atividades para diferentes cooperativas da região ou do negócio.
- ii) cooperação quanto aos negócios, em que uma cooperativa concentra a operacionalização e o desenvolvimento de negócios entre diferentes cooperativas dos mesmos negócios em preferencialmente, uma mesma região de atuação.

### 3.4.3 Não-apresentação de adequados modelos de gestão

Oliveira (2001, p.58) considera significativa<sup>5</sup> a falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos.



**Figura 02** – Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.  
**Fonte: Oliveira (2001)**

<sup>5</sup> A análise do autor é resultante de sua atuação em vários serviços de consultoria no assunto.

Tais instrumentos podem ser resumidos no modelo de gestão adaptado às cooperativas (ver figura 04) proposto por Oliveira (2001, p.68):

Dentro desse contexto, pretende-se focalizar, com esta pesquisa, os componentes de avaliação, com a proposição de adequados indicadores de desempenho direcionados para cooperativas de crédito rural.

#### 3.4.4 Aplicação de modelos de gestão muito centralizados

Esses modelos de gestão consolidam um tipo de administração que Oliveira (2001, p.61) chama de “presidencialista” ou modelo do “eu sozinho”, e que podem levar a problemas administrativos e resultados operacionais inadequados. O modelo a ser aplicado, nesse caso, deverá estar voltado para resultados cooperados e compartilhados, bem como sustentados em inovação, criatividade e diferencial competitivo.

#### 3.4.5 Trabalho inadequado com a concorrência

No caso das cooperativas, Oliveira (2001, p.61) alerta que não saber trabalhar com a concorrência, a qual está mais forte e atuante, representa conseqüências imediatas e severas para o futuro das cooperativas:

Esse é um problema sério e pode-se, inclusive, considerar o cenário de extinção de várias cooperativas – ou mesmo ramo de cooperativas – que serão aniquiladas pelos novos e fortes concorrentes que se estão consolidando no mercado.[...]as cooperativas não sabem ou não se preocupam em:

- a) efetuar análises estruturadas dos concorrentes atuais;
- b) identificar possibilidades de surgimento de novos concorrentes;
- c) identificar vantagens competitivas que o mercado (clientes-alvo) quer comprar;
- d) identificar vantagens competitivas que os concorrentes estão operacionalizando no mercado;
- e) identificar suas próprias vantagens competitivas, sendo que essa é a questão básica para trabalhar adequadamente com a concorrência.



### 3.4.6 Confusão entre “propriedade de gestão” e “propriedade da cooperativa”

Esse problema é colocado por Oliveira (2001, p.61) como um tipo de confusão que derruba qualquer negócio que seja compartilhado ou cooperado entre diferentes pessoas:

Existem pessoas que fazem questão de confundir *propriedade de gestão*, no sentido da obrigação de assumir todas as responsabilidades de gestão da cooperativa, com *propriedade da cooperativa*, no sentido de se colocarem como *pseudodonos* da cooperativa.[...] a propriedade da cooperativa é – e sempre será – dos cooperados, ou seja, são os cooperados que têm a cooperativa, e não as cooperativas que têm os cooperados.

No próximo capítulo, será apresentada uma proposta de avaliação de desempenho a ser implantada em uma cooperativa de crédito rural, onde serão considerados, objetivos relacionados com a solução dos problemas de gestão apresentados neste tópico.

## 4 – UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste capítulo, será apresentado um modelo de avaliação de desempenho adaptado aos objetivos de uma cooperativa de crédito rural e baseado no *Balanced Scorecard*, sem desconsiderar a aplicação dos princípios cooperativistas.

### 4.1 Adaptação de um BSC para Cooperativas de Crédito Rural

Com o objetivo de verificar se os resultados alcançados corroboram com a estratégia adotada pela cooperativa e alcançam os objetivos desejados, necessário se faz que haja um modelo de avaliação de desempenho que impulse as ações da cooperativa rumo à otimização de sua performance empresarial.

Dessa forma, será elaborado um modelo teórico de avaliação de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*, adaptado às necessidades das cooperativas de crédito rural e aos fatores críticos de sucesso, utilizando informações colhidas em uma determinada cooperativa, cujo plano estratégico ainda não está plenamente concluído<sup>6</sup>. O processo que avaliará o desempenho da cooperativa, será direcionado para quatro óticas organizacionais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

#### 4.1.1 Características Gerais da Empresa

A cooperativa escolhida para a coleta de informações é uma das singulares que fazem parte de uma Central de cooperativas, que por sua vez é uma das acionistas de um dos bancos cooperativos em funcionamento no Brasil – o BANCOOB. Integrando dessa forma, um dos sistemas de crédito cooperativo organizado no Brasil. A figura 05 mostra como as cooperativas singulares estão representadas dentro do sistema cooperativo brasileiro.

#### 4.1.2 Construção de um Balanced Scorecard

Não existem duas organizações iguais, e por isso cada uma segue o seu próprio caminho na criação de um quadro equilibrado de indicadores. Aqui, foi estabelecido

---

<sup>6</sup> O plano estratégico da cooperativa pesquisada está 60% concluído.

um perfil de projeto de construção de um *Balanced Scorecard*, que visa, principalmente, estimular o comprometimento entre os executivos da alta administração e da média gerência, através de um plano de desenvolvimento sistemático para criar o quadro equilibrado de indicadores (ver quadro 02).



**Figura 03** – Representação do Sistema Cooperativista Brasileiro.

**Fonte:** Núcleo de Banco de Dados da OCB/dezembro, 2001. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/RelatoriosEstatisticos/Estatisticasdezembro2001.zip> Acesso em 28 ago. 2002.

É importante ressaltar que o projeto de construção do BSC formulado no quadro 5, pressupõe que a cooperativa tenha sua estratégia definida e suas pesquisas de mercado acessíveis, com o objetivo de orientar as decisões relativas à segmentação de clientes e propostas de valor a serem apresentadas aos clientes em segmentos específicos. Caso a estratégia não esteja definida, haverá no projeto um acréscimo de mais etapas e tarefas, demandando assim, um tempo de trabalho maior.

#### 4.1.3 A Perspectiva Financeira

As empresas que se encontram na fase de sustentação<sup>7</sup>, normalmente buscam atingir objetivos financeiros que focam a lucratividade, através da maximização da receita gerada a partir do capital investido, e a melhoria do desempenho de produtividade.

<sup>7</sup> A fase de sustentação foi conceituada no tópico 2.2.3 do capítulo 2.

**Quadro 02** – Etapas de Elaboração do *Balanced Scorecard* adaptado às cooperativas de crédito rural

<p>1ª Etapa – Preparação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escolha da cooperativa de crédito rural</li> <li>2. Identificação das relações entre a cooperativa de crédito rural e o sistema de crédito cooperativo</li> </ol> <p>2ª Etapa – Definição dos Objetivos Estratégicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar entrevistas e distribuir material informativo</li> <li>2. Reunião para obter uma sinopse das entrevistas</li> <li>3. Workshop executivo – criação do quadro equilibrado de indicadores</li> </ol> <p>3ª Etapa – Escolha dos Indicadores Estratégicos para o <i>Scorecard</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunião dos subgrupos – análise do quadro de indicadores provisório</li> <li>2. Workshop executivo – aprovar BSC provisório e traçar o plano de implementação</li> </ol> <p>4ª Etapa – Aprovação do Plano de Implementação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Workshop executivo – aprovação do plano de implementação</li> <li>2. Implementação – vinculação do BSC ao banco de dados e Sistema de Informações</li> <li>3. Divulgação do quadro equilibrado de indicadores para toda a cooperativa</li> <li>4. Integrar o BSC ao sistema gerencial da cooperativa</li> </ol> <p>5ª Etapa – Análises Continuadas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A cada mês ou trimestre prepara-se um quadro oficial de informações sobre as medidas do <i>Scorecard</i>.</li> <li>2. Análise e revisão das medidas do quadro, como parte do processo de planejamento estratégico da cooperativa.</li> </ol>
--

**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Nessa ótica, são estabelecidos três objetivos estratégicos essenciais:

- a) crescimento e mix de receita, a fim de diversificar as fontes de receita para evitar a dependência de um pequeno grupo de clientes;
- b) melhoria do mix de canais, que visa abandonar os canais de alto custo e adotar canais de baixo custo;
- c) obtenção de sobras econômicas.

Para avaliar o desempenho dessas empresas, são usadas medidas como o percentual de transações da empresa em seus vários canais, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado.

No caso da cooperativa de crédito rural escolhida, definida por seus dirigentes como em fase de sustentação, o aumento da receita se dará mais facilmente se forem encontradas novas aplicações para os diversos produtos existentes, e em operação<sup>8</sup>. Ou até mesmo, identificar uma expressiva vantagem de custo de

<sup>8</sup> Os produtos e serviços da cooperativa pesquisada encontram-se elencados no quadro 02 do tópico 4.1.4.

produtos e serviços, em segmentos específicos de clientes, onde seja possível derrotar os concorrentes oferecendo preços significativamente mais baixos. Já para obter uma melhoria da produtividade, a cooperativa escolheu buscar a redução do custo por transação, e ao mesmo tempo, como objetivo de longo prazo, operar pessoalmente com os caixas das agências, através de caixas eletrônicos, obtendo assim uma melhoria do mix de canais de atendimento. Isso pode ser conseguido porque o Sistema de Informações já possui tecnologia para atender às cooperativas nesse sentido.

Sendo as cooperativas organizações que, em princípio, teriam que ter suas sobras zeradas, seria errado ou precipitado dizer que um dos objetivos financeiros da cooperativa seria o lucro. Entretanto, seria também uma incoerência desprezar a obtenção de uma margem de rentabilidade que possa manter sua capacidade estratégica de obtenção de tecnologia e acumulação de capital, em meio a um mercado dinâmico e em crescimento contínuo. Portanto, de uma forma holística, a concepção de auferir sobras, é salutar, não afeta os princípios cooperativistas e está previsto em sua doutrina, mesmo porque o retorno dos resultados econômicos (sobras), não é de propriedade da empresa cooperativa, mas sim de seus cooperantes, ou se estes assim o quiserem, serão investidos no desenvolvimento dos serviços comuns. Dessa forma, sugere-se a utilização do lucro econômico como objetivo financeiro, visto que esse objetivo proporcionará melhorias na estrutura do capital.

Em consenso com os dirigentes da cooperativa escolhida, foram escolhidas algumas ferramentas que darão suporte para avaliar se os objetivos definidos estão sendo atingidos, conforme relacionado no quadro 03.

**Quadro 03** – Medição dos Objetivos Estratégicos

<b>Objetivos Estratégicos</b>			
<b>Aumento e Mix de Receita</b>		<b>Aumento de Produtividade</b>	<b>Melhoria da Estrutura de Capital</b>
<b>Medidas Estratégicas</b>	Percentual de vendas das novas aplicações	Taxa de Redução do custo por transação	Retorno sobre o Capital Empregado
	Aumento das vendas nos segmentos-chave	Percentual de transações em seus vários canais	Valor Econômico Agregado

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Para a avaliação dos objetivos relacionados à estrutura de capital, sugere-se a utilização de um relatório (ver quadro 6), que, em princípio, seja elaborado semestralmente, mas que de acordo com a necessidade de controle, pode ser elaborado mensalmente para um melhor acompanhamento, e posteriores decisões em reuniões do conselho de administração, que são realizadas uma vez por mês. Os dados integrantes do sugerido relatório são oriundos da Demonstração de Resultado, e podem também ser expostos graficamente para dar uma melhor visualização do processo evolutivo de desempenho da cooperativa (ver quadro 04).

**Quadro 04** – Sobras Econômicas e EVA<sup>®</sup>

<b>CÁLCULO DO EVA<sup>®</sup></b>	<b>2ºSem/AAAA</b>	<b>1ºSem/AAAA</b>	<b>2ºSem/AAAA</b>	<b>1ºSem/AAAA</b>
Sobras do período				
Capital				
Custo do Capital em %				
Custo do Capital em R\$				
ROCE em %				
Sobras Econômicas				
EVA <sup>®</sup>				

**FONTE:** Adaptado de Kato (2000)

Como o EVA<sup>®</sup> <sup>9</sup> é obtido pela diferença entre a remuneração mínima exigida pelos acionistas, e as sobras apuradas pela cooperativa, torna-se importante conceituar custo de capital para que a proposta desse modelo seja bem-sucedida. Assaf Neto (2000) define custo de capital como: “O custo de capital equivale aos retornos exigidos pelos credores da empresa (capital de terceiros, bônus e debenturistas) e por seus proprietários”.

#### 4.1.4 A Perspectiva do Cliente

No caso de cooperativas, os clientes principais são os próprios cooperantes, pois é em função destes que a cooperativa existe. No entanto, os objetivos específicos, para essa perspectiva, que traduzirão a estratégia da empresa, devem ser traçados baseando-se na segmentação dos clientes existentes, pois, apesar de se tratar de uma cooperativa de crédito rural, onde seus cooperantes são pessoas que, de

<sup>9</sup> O método EVA<sup>®</sup> foi criado por Joel Stern e G.Bennett Stewart III, e patentado por sua empresa, a Stern & Stewart Co. no início da década de 90.

alguma forma exercem algum tipo de atividade rural, seja de natureza agrícola, zootécnica ou agroindustrial, seu quadro social é bastante diversificado, quanto às categorias de produtores rurais. Pelo menos, na cooperativa escolhida, existe uma gama de produtores que tornam o grupo bastante heterogêneo. Daí a sugestão de se levantar um estudo do quadro social (cooperantes) com o objetivo de classificar os diversos tipos de produtores rurais que fazem parte da cooperativa escolhida, e, a partir desse levantamento, identificar os grupos que são mais rentáveis, sem a intenção de desassistir determinado grupo, mas sim, enfatizar as propostas de valor dirigidas aos grupos com maior capacidade de gerar retornos, ou seja, definir e oferecer atributos mais atraentes aos cooperantes, através de produtos e serviços que gerem fidelidade e satisfação nesses grupos, e, logo em seguida, segmentar os cooperantes de modo que seja possível aos dirigentes definir em qual segmento de clientes deseja ser mais competitivo.

Os objetivos definidos pelos dirigentes da cooperativa escolhida, são similares aos encontrados em outros tipos de empresas: captar novos clientes, no caso, novos cooperantes para fortalecer a corrente do cooperativismo; buscar a retenção dos cooperantes atuais, inclusive dos cooperantes inativos; e satisfazer plenamente os cooperantes existentes e novos. A cooperativa pesquisada não possui nenhum sistema de avaliação que mensure os objetivos estabelecidos, e portanto, as medidas propostas nessa pesquisa agregarão valor para o sucesso da performance da cooperativa. Para avaliar a consecução destes objetivos, sugere-se a utilização de medidas relacionadas conforme quadro 05.

**Quadro 05** – Medidas Essenciais para a Perspectiva dos Clientes

<b>Captação de Cooperantes</b>	Este objetivo pode ser medido pelo número de novos cooperantes no período, ou pelo volume total de transações ou produtos utilizados para novos cooperantes nos segmentos específicos.
<b>Retenção de Cooperantes</b>	O alcance deste objetivo pode ser analisado através do percentual de crescimento dos negócios realizados com os cooperantes em seus segmentos específicos. E paralelamente a isto, poderá ser medido o percentual de desfiliação do período e/ou cooperantes inativos.
<b>Satisfação de Cooperantes</b>	O relatório analítico para este objetivo poderá ser a aplicação de questionário de satisfação, contendo os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.

Fonte: Adaptado de Kaplan (1997)

É importante ressaltar que o questionário de satisfação não será aplicado a todos os cooperantes, mas sim a uma amostragem significativa destes, onde numa primeira etapa, relaciona-se cerca de treze itens definidos pelos dirigentes da cooperativa como fatores essenciais para que um cliente escolha ir a um determinado banco. Em seguida, aplica-se este questionário a membros da população selecionados aleatoriamente para escolher cinco dos treze itens. Em uma segunda etapa, após a tabulação e levantamento do resultado da pesquisa preliminar (os cinco itens mais votados), monta-se outro questionário, agora com apenas os cinco itens mais votados pela população da região como sendo os que fazem a diferença na hora de escolher a instituição financeira para efetuar suas transações. Por último, aplica-se o novo questionário somente com cooperantes da agência sede e dos demais postos de atendimento cooperativo, por amostragem proporcional ao número de cooperantes de cada local, onde estes terão de opinar quanto ao seu nível de satisfação perante os cinco itens selecionados. Após a tabulação e levantamento do resultado da pesquisa, será feita uma análise dos resultados por parte dos dirigentes, onde estes avaliarão se os objetivos estão sendo alcançados e quais decisões devem ser tomadas para o aprimoramento do atendimento.

Entende-se que somente quando os clientes classificam suas experiências de utilização de produtos e serviços da cooperativa como total ou extremamente satisfatórias a cooperativa poderá contar com a repetição.

Interagindo com os dirigentes da cooperativa pesquisada, percebe-se claramente que a meta da cooperativa passa a ser a de se colocar como uma espécie de assessoria financeira experiente capaz de oferecer uma gama de produtos e serviços inovadores, que atenda às necessidades de natureza bancária, com a qualidade plenamente satisfatória do ponto de vista do cooperante.

Baseados nos atributos dos produtos/serviços, imagem da cooperativa e relacionamento com seus cooperantes e sociedade, considerados assim como propostas de valor para gerar fidelidade e satisfação dos cooperantes, sugere-se o modelo de questionário de satisfação para a primeira etapa, conforme mostra a



figura 06<sup>10</sup>, e questionário de satisfação a ser aplicado na segunda etapa, conforme mostra a figura 07<sup>11</sup>.

Como forma de auxiliar a cooperativa a compreender seu quadro social e melhorar os pontos fracos que estão gerando insatisfação, sugere-se a aplicação periódica do questionário, como ferramenta de vital importância para avaliar se a cooperativa obteve sucesso em sua estratégia adotada. Da mesma forma, as medidas de captação e retenção de cooperantes podem ser analisadas conforme modelo da figura 08.

Escolha os 5 principais itens que você leva em conta na hora de utilizar os serviços de um banco		
01	Conforto do ambiente	( )
02	Tempo de espera até o atendimento	( )
03	Burocracia do atendimento	( )
04	Qualidade do atendimento(caixas, gerentes, atendentes, telefonistas etc)	( )
05	Produtos e serviços oferecidos (qualidade e diversidade)	( )
06	Custo dos produtos e serviços	( )
07	Estacionamento	( )
08	Unificação ou concentração dos assuntos a serem resolvidos	( )
09	Opções de serviços pela Internet	( )
10	Segurança do prédio	( )
11	Segurança das transações	( )
12	Serviço “Call center” (serviço de atendimento ao cliente 0800)	( )
13	Outros (especificar):	( )

**Figura 04** – Pesquisa de Satisfação (1ª Etapa)

Item	Insatisfeito	Satisfeito abaixo das expectativas	Satisfeito dentro do que esperava	Satisfeito pouco acima das expectativas	Satisfeito muito acima das expectativas
Qualidade do atendimento	( )	( )	( )	( )	( )
Custo dos produtos e serviços	( )	( )	( )	( )	( )
Unificação ou concentração dos assuntos a serem resolvidos	( )	( )	( )	( )	( )
Segurança das transações	( )	( )	( )	( )	( )
Tempo de espera até o atendimento	( )	( )	( )	( )	( )

**Figura 05** – Pesquisa de Satisfação (2ª Etapa)

O mais importante desse processo de avaliação, talvez seja a ampla divulgação a todos os colaboradores sobre os objetivos e medidas do quadro equilibrado de

<sup>10</sup> Os itens relacionados no questionário da 1ª etapa foram atribuídos pelos diretores da cooperativa pesquisada, em consenso, após vasta discussão.

<sup>11</sup> Os itens relacionados no questionário da 2ª etapa foram atribuídos de forma aleatória apenas para ilustração.

indicadores, mostrando a estes as implicações de um melhor desempenho sobre os clientes/cooperantes, fazendo-os compreender o significado da estratégia, de modo que todos percebam a contribuição que o trabalho de cada um pode oferecer para a realização dos objetivos gerais da cooperativa, levando em última análise, a uma melhoria significativa do desempenho financeiro. Enfim, ao contrário das medidas financeiras tradicionais, onde os funcionários não têm idéia de seu desempenho em relação à satisfação ou retenção do cooperante antes que seja tarde demais para influenciar os resultados, as medidas de resultado propostas apontam exatamente o que os funcionários devem fazer no dia-a-dia para obter os resultados desejados. E os executivos ainda identificam o que os cooperantes em seus segmentos-alvo valorizam e escolhem a proposta de valor a ser oferecida a seu quadro social.

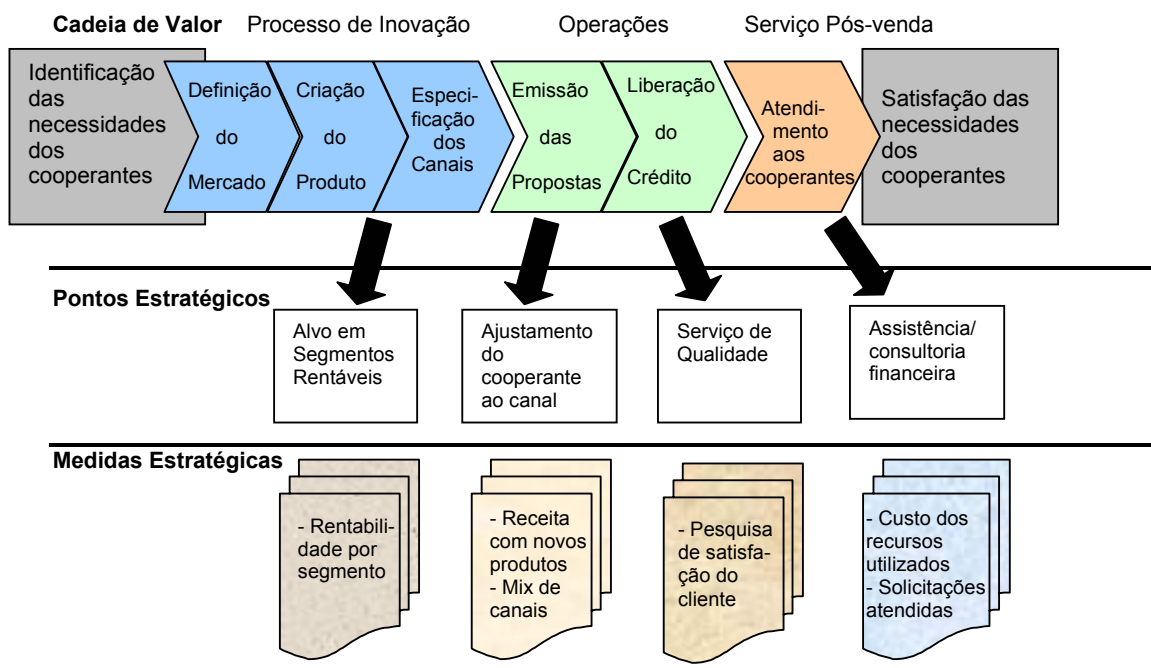
#### 4.1.5 A Perspectiva dos Processos Internos

A fim de identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos cooperantes, enquanto clientes e acionistas, foram relacionados para a cooperativa pesquisada, os seguintes indicadores: a) Lucratividade por segmentos-alvo, b) percentual de receita gerada por novos produtos e c) percentual de transações realizadas através dos diversos canais (caixas eletrônicos, caixas convencionais, ou auxiliadas por computador).

COOPERANTES	A	B	C
Existentes			
Novos			
Desfiliaados			
Inativos			
PROD/SERVIÇOS			
C/C Pess. Física			
C/C Pess. Jurídica			
Cheque Especial			
Cheque Comum			
Cartão Electron			
Cartão Classic			
Cartão Gold			
Empr. Pessoal			
Desc. Duplicatas			
Desc. Cheques			
Conta Garantida			
Comerc.Agrícola			
Comerc.Pecuária			
Investim.Agrícola			
Investim. Pecuária			
Financ. Bens			
Participação Média			

**Figura 06** – Avaliação da Captação e Retenção de Cooperantes

O que a cooperativa deseja conseguir, na verdade, é um aumento da produtividade dos colaboradores de vanguarda responsáveis por vender os produtos ou serviços, não só conseguindo vender para o número máximo de cooperantes em segmentos-alvo, como estreitando e aprofundando o relacionamento da cooperativa com o seu quadro social. E com o objetivo de criar valor para os cooperantes e produzir resultados financeiros satisfatórios, a cooperativa utiliza um conjunto específico de processos que formam sua chamada cadeia de valor. Essa perspectiva de processos internos pode ser contemplada na figura 9, onde, é válido salientar que foi assim definida após entrevistas com os dirigentes operacionais, para se chegar a um consenso, pois até então, nunca havia se cogitado a possibilidade de se analisar os processos internos sob esta ótica.



**Figura 07** – Análise da cadeia de valor de uma cooperativa de crédito

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A cooperativa tem uma certa variedade de produtos e serviços, alguns considerados principais e outros considerados acessórios. E esses produtos e serviços estão à disposição de todo o quadro social. Até então, todos os processos relativos aos produtos e serviços não haviam sido postos em discussão sob o ponto de vista da viabilidade destes para os diferentes perfis de cooperantes. Ou seja, ainda não havia sido questionado se alguns produtos mais rentáveis estariam

custeando outros menos rentáveis por estes se encontrarem à disposição de cooperantes, cujo montante transacionado e as condições negociadas não custeariam nem o ciclo operacional envolvido para atendê-lo. Por exemplo, os dirigentes da cooperativa, após análise aleatória efetuada em algumas operações de crédito relacionadas com desconto de cheques liberadas em determinado período, descobriram que havia um cheque colocado para desconto, cujo pós-datamento era de três dias. E em outro caso, que o cheque era de valor considerado pequeno. Nos dois casos, depois de uma análise superficial, chegou-se a conclusão de que os custos operacionais envolvidos naquelas operações não eram cobertos por suas receitas geradas.

Diante dos casos expostos, sugere-se que a cooperativa desenvolva um sistema de análise de custeio baseado em atividades, a fim de que, através de demonstrativos mensais de sobras e perdas para cada uma das 1.800 contas, possa se tomar medidas de seleção de produtos para cada tipo de segmento. Da mesma forma, após definição do mercado (cooperantes-alvo e produtos-alvo), propõe-se que o processo de inovação (criação de novos produtos para os segmentos-alvo) seja orientado pelos relatórios baseados no conceito de ABC (*Activity Based Costing*), onde possam ser apresentados estudos preliminares sobre custos de atividades da cooperativa para determinados produtos, onde se deseje aprimorar para surpreender o cooperante-alvo. Como pontapé inicial, propõe-se um levantamento dos custos das atividades principais da cooperativa, para os períodos do 1º e 2º semestres de 2002, e que deverão continuar para os próximos exercícios (ver tabelas 1 e 2).

Feito isto, é possível visualizar perfeitamente o que acontece, em termos de custos, na cadeia de valor e como ela se compõe. A partir daí, medidas eficientes de redução de despesas poderão ser tomadas, pois o método ABC permite localizar onde estão os custos de cada produto. E assim, para otimizar o processo ou tornar o produto mais rentável, a cooperativa poderá elaborar um projeto de automatização dos processos, ou modificar o seu sistema de informação, sem que isto comprometa a qualidade do produto para o cooperante.

É importante ressaltar que o objetivo desse relatório é identificar e alocar os custos em suas respectivas atividades, a fim de saber o grau de viabilidade de determinados produtos, subsidiando assim, decisões de investimento em tecnologia de informação para baratear os custos dos processos na cadeia de valor.

Entretanto, a utilização da tabela de alocação de custos às atividades poderá servir e se adaptar a outros objetivos secundários e complementares, como a alocação dos custos de serviços bancários que poderão ser futuramente reestruturados, de modo a diversificar os canais de distribuição destes (caixas convencionais, caixas eletrônicos, home page).

Em relação ao indicador de percentual de transações realizadas através dos diversos canais disponíveis, não é possível auferir resultados para este índice, pois a cooperativa ainda não tem implantado em suas dependências canais de distribuição disponíveis que possam ser alvo de estudos comparativos. Contudo, está previsto a implantação de tecnologia de informação suficiente que possibilitará esta análise a médio prazo.

**Tabela 1 – Alocação dos Itens de Custo às Atividades da Cadeia de Valor (1º sem/2002)**

Atividade	Pesquisa de Mercado	Criação e disponibilização do Produto	Venda do Produto	Emissão de Contratos e Liberação dos Recursos	Cobrança dos Valores	Suporte	TOTAL
Custo							
Salários							
Serv.Terceiros							
Comunicação							
Malote							
Mat.Expediente							
Propaganda							
Equipamentos							
Diversos							
TOTAL							
%							100%

No momento, a cooperativa pesquisada não possui produtos inovadores, e portanto, não há possibilidade de mensurar o percentual de receita gerada com novos produtos. Entretanto, a medida proposta para mensurar esta receita pode ser implementada a qualquer tempo, e trata-se de um indicador simples que se consegue a partir da Demonstração de Resultado, e do Balanço Patrimonial, onde conterà o novo produto em conta separada. Dessa forma, consegue-se o índice a partir do quociente entre a receita gerada pelo novo produto e a receita total do período.

Nos processos internos da cooperativa ainda se chegou ao consenso de que existem algumas fases da cadeia de valor em que, por ineficiência ou ociosidade, ocorre repetidas falhas e retrabalho, ocasionando assim, atrasos e insatisfação do cooperante. Para se diminuir o índice de falhas e retrabalho nessas fases, sugere-se a implantação de um programa de Controle de Qualidade baseado no TQC (*Total Quality Control*), que será de vital importância no sentido de padronizar melhor os processos e elevar o nível de qualidade, diminuindo o percentual de falhas e retrabalho.

**Tabela 2 – Alocação dos Itens de Custo às Atividades da Cadeia de Valor (2º sem/2002)**

Atividade	Pesquisa de Mercado	de Criação e disponibilização do Produto	Venda do Produto	do Emissão de Contratos e Liberação dos Recursos	Cobrança dos Valores	Suporte	TOTAL
Custo							
Salários							
Serv.Terceiros							
Comunicação							
Malote							
Mat.Expediente							
Propaganda							
Equipamentos							
Diversos							
TOTAL							
%							100%

O plano estratégico da cooperativa não contempla, por enquanto, a possibilidade de um programa de controle de qualidade. Entretanto, o referido plano também ainda não está pronto. Por isso, há possibilidade de se inserir como parte de sua estratégia, a prática do Controle de Qualidade, visando planejar, manter e melhorar a qualidade, podendo ser utilizado o modelo exposto no quadro 06, constituído de 7 etapas divididas por ciclo de implantação. Espera-se que, com a implantação da prática do Controle de Qualidade, ocorra uma diminuição das falhas e do retrabalho, ocasionando, por sua vez, uma elevação do nível de satisfação do cooperante.

O índice de satisfação do cooperante, integrante do processo interno, pode ser medido através de questionários semestrais, com pesquisa de opinião realizada aleatoriamente com cooperantes selecionados nos segmentos-alvo da cooperativa.

No que tange ao relacionamento pós-venda, a cooperativa pesquisada mostrou-se nessa fase com uma participação praticamente nula, pois não há acompanhamento, e assessoria financeira satisfatória para que o cooperante faça uso correto de seus investimentos e do crédito contraído, pois o cooperante não deve de modo algum obter empréstimo, se não for para uma emergência financeira ou para financiar suas despesas de custeio, sob o risco de este comprometer seu próprio patrimônio ou da cooperativa. Por essa razão, a figura do gerente como consultor financeiro é de extrema importância para fazer o cooperante entender a sua participação no crescimento da cooperativa. Ou seja, a principal finalidade da cooperativa deve ser a prestação de serviços bancários a um menor custo, mas que não se resume apenas à concessão de crédito. Na verdade, o cooperante deve realizar todas as suas transações econômicas na cooperativa, fortalecendo-a, e criando a chamada “fidelidade cooperativista”. E essa tônica é resultado de um processo de alta qualidade e sem falhas, pois não se pode exigir fidelidade com baixa qualidade.

Em termos genéricos, a perspectiva interna da cooperativa pesquisada é impor-se como melhor alternativa, seja em inovação, em qualidade, seja em custo, para que o cooperante tenha a preferência pelo serviço de sua cooperativa. E para isso pretende medir a capacidade da cooperativa identificar segmentos de mercado rentáveis, desenvolver novos produtos e serviços para esses segmentos, vender produtos existentes e novos aos cooperantes desses segmentos e atendê-los de forma eficiente e rápida, sem falhas de serviço.

**Quadro 06 – Prática do Controle de Qualidade**

<b>CICLO PDCA</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>ATIVIDADES NO CONTROLE DA QUALIDADE</b>	<b>OBSERVAÇÃO</b>
PLAN	1	Estabelecimento do Padrão de Qualidade	Realizar estudos e identificar as necessidades do quadro funcional e a compatibilidade dos processos existentes.
	2	Estabelecimento dos procedimentos-padrão	Estabelecer novos processos ou manter os atuais, de acordo com a necessidade do quadro funcional, padronizando e formalizando-os através de manuais.
DO	3	Trabalho de acordo com os padrões	Treinar o quadro funcional de acordo com os padrões necessários e conduzir regularmente auditorias.
CHECK	4	Medidas	Definir as medidas de desempenho a serem avaliadas tais como volumes de documentos processados, avaliação de auditorias, produtividade etc.
	5	Padrões de Verificação	Estabelecimento de padrões de verificação, que normalmente são superiores aos padrões de qualidade.
	6	Verificação	Verificação e avaliação das não conformidades.
ACTION	7	Eliminação das não Conformidades	Estudar e eliminar as causas das não conformidades, analisando as falhas e alterando procedimentos padrão se for necessário.

**Fonte:** Adaptado de Kato apud Campos (1992)

#### 4.1.6 A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos é necessário aprimorar as capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento. É possível identificar, com o *Balanced Scorecard*, que os vetores de desempenho associados ao aprendizado e crescimento originam-se basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Entende-se que as cooperativas de crédito, como empresa de prestação de serviços, devem investir nessa infra-estrutura se quiserem alcançar os objetivos de crescimento financeiro a longo prazo.

A partir do momento em que se coloca como objetivo organizacional, a obtenção de melhorias das capacidades dos funcionários e dos sistemas de informação, e a motivação para agir no melhor interesse da empresa, com liberdade para agir e decidir, surge a necessidade de avaliação da performance da cooperativa de crédito por meio de um grupo de medidas baseadas no grau de satisfação dos funcionários, sua retenção e produtividade, bem como na capacidade dos sistemas de informação e no grau de motivação, *empowerment* e integração dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

A cooperativa pesquisada possui um grupo pequeno de colaboradores, onde alguns deles exercem funções acumulativas devido ao porte de determinados postos de atendimento cooperativo não viabilizarem uma infra-estrutura semelhante à de sua sede. Entretanto, os membros da alta administração estão empenhados, com o aval da Assembléia Geral Ordinária, em fortalecer a infra-estrutura desses postos de atendimento cooperativo. E nesses termos, possuem algumas metas traçadas em reuniões, que visam, entre outras coisas, uma melhor capacitação dos funcionários que estão na linha de frente, bem como dos que estão na retaguarda, pois os executivos da cooperativa entendem que a retaguarda oferece todo o suporte no que tange fornecimento de informações precisas sobre o relacionamento total de cada cooperante com a cooperativa. Algumas ações já estão sendo implementadas com base nessas metas, tais como cursos sobre cooperativismo extensivo aos funcionários, dirigentes, e quadro social. Portanto, as medidas sugeridas nessa pesquisa agregarão valor para a cooperativa, no sentido de que, tais ações poderão ser mensuradas e integradas à estratégia e visão da cooperativa.



Como medida de satisfação dos funcionários, sugere-se a utilização de questionário simples, onde o funcionário possa atribuir seu grau de satisfação com relação à postura da empresa e sua infra-estrutura perante o mercado. As etapas de elaboração do questionário seguem o mesmo raciocínio de elaboração do questionário de satisfação de clientes exposto no subitem 4.1.4, e portanto, devem ser direcionados, em princípio, aleatoriamente a pessoas economicamente ativas (ver fig.10), para posteriormente serem direcionados ao grupo de funcionários da cooperativa. O questionário (ver fig. 11) pode ser aplicado em períodos semestrais ou anuais, conforme necessidade da alta administração da cooperativa. Os resultados obtidos deverão servir de parâmetro para elaboração de um plano de ação que vise surpreender os funcionários com propostas de ação que superem as expectativas destes, caso todos os itens demonstrem que a cooperativa alcançou pleno grau de satisfação, ou, até mesmo corrigir algum problema de insatisfação detectado em determinado item do questionário, antes que este problema possa vir a trazer prejuízos para a cooperativa quanto à consecução de seus objetivos estratégicos. Tal medida de desempenho interfere diretamente nas medidas de desempenho para as demais perspectivas do BSC.

Escolha os 5 itens essenciais para se definir que uma empresa é boa para trabalhar		
01	Imagem perante a comunidade local	( )
02	Rotatividade de empregados	( )
03	Remuneração oferecida	( )
04	Capacitação continuada	( )
05	Benefícios (plano de saúde, atendim.odontológico, convênios, tickets)	( )
06	Participação de todos na gestão	( )
07	Definição de rotinas e processos	( )
08	Incentivo à criatividade (banco de idéias, salas de insights)	( )
09	Conforto do ambiente	( )
10	Pontualidade no pagamento da folha	( )
11	Possibilidade de ascensão	( )
12	Definição de objetivos e estratégias da empresa por parte dos gestores	( )
13	Outros (especificar) :	( )

**Figura 08** – Pesquisa de Satisfação dos Funcionários (1ª etapa)

O resultado do questionário a ser elaborado e aplicado pela alta administração da cooperativa representado na figura 11, deverá demonstrar a opinião da maioria dos funcionários entrevistados.

Item	Insatisfeito	Satisfeito abaixo das expectativas	Satisfeito dentro do que esperava	Satisfeito pouco acima das expectativas	Satisfeito muito acima das expectativas
Capacitação continuada	( )	( )	( )	( )	( )
Possibilidade de ascensão	( )	( )	( )	( )	( )
Benefícios oferecidos	( )	( )	( )	( )	( )
Imagem perante a comunidade	( )	( )	( )	( )	( )
Remuneração oferecida	( )	( )	( )	( )	( )

**Figura 09** – Pesquisa de Satisfação dos Funcionários (2ª etapa)

Supondo que o item Capacitação continuada apareça com o conceito “satisfeito abaixo das expectativas”, pode-se perceber claramente a necessidade que os funcionários da cooperativa pesquisada sentem de se reciclarem, assumindo responsabilidades radicalmente novas para que a empresa alcance seus objetivos nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. E essa visão dos funcionários apenas corroborará a visão dos dirigentes, que antes de elaborarem e aplicarem o questionário, em entrevista informal ao pesquisador, já ponderavam a idéia de implantar um programa de capacitação continuada. Apenas não tinham idéia da dimensão dessa necessidade. Os resultados obtidos nessa pesquisa de satisfação abrirão espaço para se discutir diretamente com os funcionários as possibilidades de combater as causas de insatisfação gerada. Além disso, a alta administração reconhecerá que será preciso um plano de ação de longo prazo para que seus funcionários adquiram capacidade de serem verdadeiros conselheiros financeiros proativos, confiáveis e reconhecidos para o quadro social da cooperativa.

O nível de retenção de funcionários é uma medida que tem por objetivo identificar o índice de retenção daqueles funcionários nos quais a cooperativa tenha interesse a longo prazo. Sendo assim, sugere-se que este indicador seja mensurado através do percentual de rotatividade de pessoas-chave. A conclusão que está subtendida nessa medida é que a cooperativa está investindo em seus funcionários a longo prazo a fim de que uma inesperada saída não reflita na desvalorização do capital intelectual da cooperativa.

Para mensurar a produtividade dos funcionários, foi proposto o uso da receita gerada por remuneração de cada funcionário, pois dessa forma, pode-se avaliar o

retorno obtido sobre a remuneração paga, monitorando e utilizando os funcionários mais produtivos e que poderão ser mais bem remunerados.

Os sistemas de informação da cooperativa de crédito precisam oferecer um excelente grau de cobertura de informações estratégicas, disponibilizando aos funcionários da linha de frente informações precisas sobre os cooperantes mais lucrativos e do segmento em que atuam esses cooperantes, para que possam julgar o grau de esforço a ser despendido não apenas para satisfazer ao cooperante no relacionamento ou na transação em curso, mas também para conhecer e tentar satisfazer às necessidades latentes desse cooperante. Além do que, os funcionários do setor de retaguarda necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o serviço que acabou de ser prestado, para que se possa eliminar sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício de informação gerada. O indicador ideal para mensurar a capacidade dos sistemas de informação da cooperativa de crédito pesquisada, será o percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo, e o percentual de funcionários que lidam diretamente com o cooperante e têm acesso em tempo real sobre as informações referentes a ele.

A cooperativa pesquisada tem procurado implementar uma gestão participativa – onde todos, cooperantes e funcionários podem contribuir com sugestões que auxiliem na resolução de problemas operacionais – até pouco tempo atrás. Entretanto, reconhece-se que essa iniciativa tem seu foco no quadro social, onde, por exemplo, foi sugerida a colocação de caixas de sugestões ou pesquisas de opinião direcionadas aos cooperantes. Alguns dos funcionários da cooperativa também são cooperantes. Contudo, independente de serem cooperantes, eles são antes de tudo, funcionários. E funcionários que não têm liberdade de decidir, ou não estão motivados a agir no melhor interesse da cooperativa, não contribuirão para o sucesso organizacional, mesmo que sejam extremamente capacitados e com amplo acesso às informações. Portanto, os executivos da cooperativa pesquisada chegaram a um consenso de que iniciativas, como a caixa de sugestões, deveriam ser estendidas a todos os funcionários, e mensuradas pelo número de sugestões por funcionário. E para enriquecer a medida, sugere-se que seja fornecido um *feedback* aos funcionários sobre todas as sugestões apresentadas, sob pena de uma redução no número de sugestões, que poderá ser consequência de um descrédito do aproveitamento das sugestões por parte dos funcionários.

A alta administração da cooperativa<sup>12</sup> pesquisada, entende que o compartilhamento da visão e estratégia da empresa é um fator preponderante para o sucesso organizacional. Para alcançar o grau de compartilhamento ideal, antes de tudo, propõe-se sondar o grau de conscientização do corpo de colaboradores da cooperativa, indo desde a alta administração (que vale salientar, não é contratada, e sim eleita) até os funcionários de menor *staff*. Para isso, a cooperativa poderá medir o percentual de funcionários que reconhecem e compreendem a visão da cooperativa. Com essa medida, inicia-se o processo de alinhamento organizacional e individual. Paralelamente, propõe-se que sejam colocadas em discussão as seguintes questões:

- De que maneira as atividades principais da cooperativa estão alinhadas ao BSC.
- Desenvolvimento de medidas de sucesso para essas atividades.
- Comunicação aos funcionários do alinhamento dos gerentes ao BSC.
- Alinhamento das metas individuais de desempenho ao BSC.

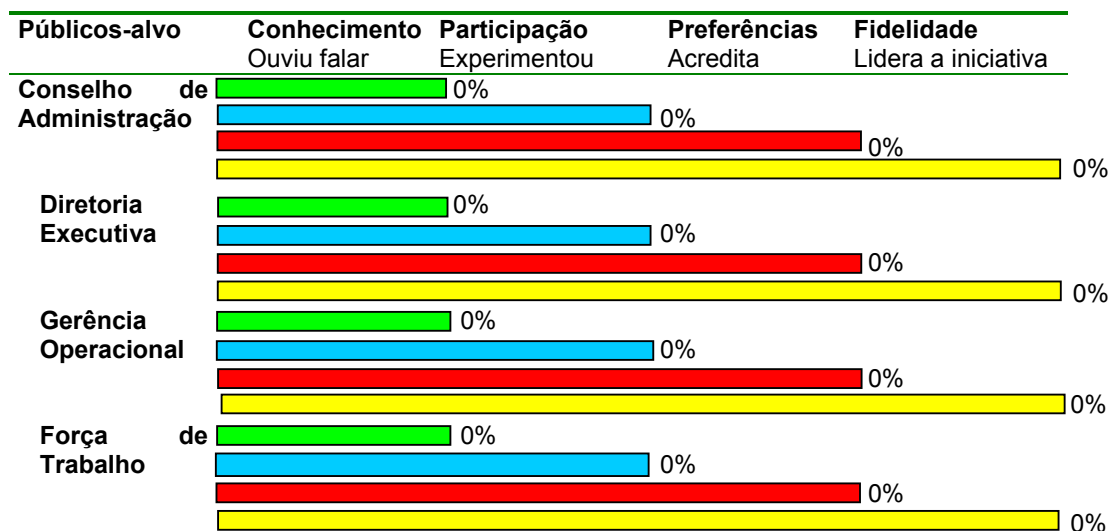
Para identificar o nível de conscientização do grupo de colaboradores à implantação do *Balanced Scorecard*, sugere-se a aplicação de questionário simples, conforme figura 12, e em seguida, após tabulação dos resultados, a construção de quadro expondo o percentual de conscientização do grupo (ver fig. 13). Tais demonstrativos devem ser levantados, pelo menos, após seis meses de implantação do BSC na cooperativa, e, por igual período, devem ser refeitos.

<p><b>Indique a opção que mais você se identifica com relação ao Quadro Equilibrado de Indicadores (<i>Balanced Scorecard</i>):</b></p> <p>a) ( <input type="checkbox"/> ) já ouvi falar, mas não me sinto influenciado</p> <p>b) ( <input type="checkbox"/> ) já experimentei algumas atitudes baseadas no BSC</p> <p>c) ( <input type="checkbox"/> ) já posso dizer que acredito que as alternativas são úteis para mim, nossos cooperantes e para a cooperativa</p> <p>d) ( <input type="checkbox"/> ) sinto totalmente motivado pela idéia e tento convencer outros colegas que a nova estratégia é o caminho certo.</p>
--

**Figura 10** – Questionário de Conscientização

<sup>12</sup> Formada pelo Conselho de Administração composto por 7 diretores efetivos e 3 suplentes.

### PERCENTUAL DE CONSCIENTIZAÇÃO



**Figura 11** – Indicador para a Compreensão da Nova Visão/Estratégia

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

#### 4.1.7 Integrando as Medidas do *Balanced Scorecard* à Estratégia

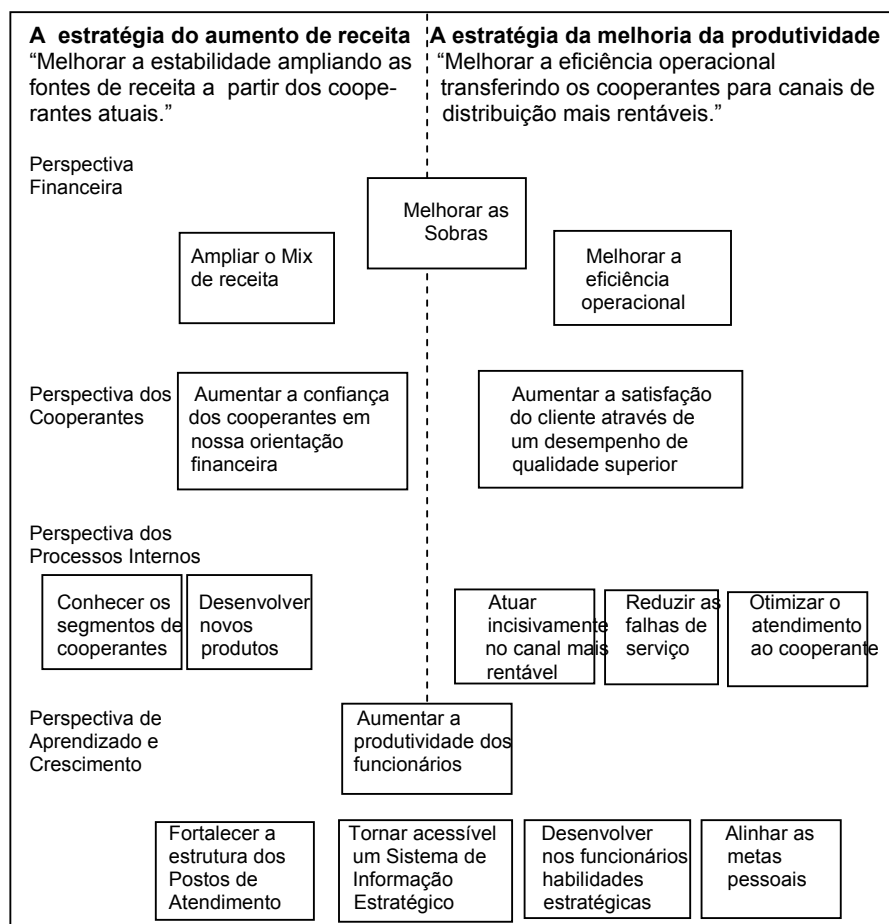
Como já foi exposto no capítulo 2, o objetivo do *Balanced Scorecard* é traduzir a estratégia da empresa, em investimentos, iniciativas e ações capazes de realizar suas metas estratégicas.

No caso da cooperativa pesquisada, o processo de montagem do *Balanced Scorecard* deve estar alinhado à estratégia que está sendo discutida e formalizada por parte da Cooperativa Central de Crédito do Estado de Rondônia. Entretanto, independente da formalização de sua estratégia, a cooperativa tem condições de integrar as medidas propostas neste capítulo à estratégia informal implementada atualmente. E, baseado nos princípios de relação de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros, será ilustrado um quadro equilibrado de indicadores que integram as quatro perspectivas da cooperativa à sua estratégia de negócios atual.

A cooperativa tem como estratégias principais, atualmente, o aumento da receita e melhoria da produtividade em todos os seus postos de atendimento cooperativo. Para esclarecer o *Balanced Scorecard*, sugere-se a elaboração de um quadro que traduza cada uma dessas estratégias em objetivos e medidas nas quatro perspectivas, dando ênfase na compreensão e descrição das relações de causa e efeito nas quais a estratégia se baseia (ver figura 14).

Portanto, tendo em vista que o ciclo de vida da cooperativa pesquisada encontra-se na fase de sustentação, sua estratégia informal corresponde a fase mencionada, e assim, torna-se necessário uma combinação de objetivos que contem a história da estratégia, ainda que informal, de forma integrada e transparente, que são agrupadas nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, e com isso, possam ser sintetizados através de um quadro que apresente esses mesmos objetivos e seus respectivos indicadores, que irão compor o *Balanced Scorecard* da cooperativa (ver tabela 03).

Com esses objetivos e medidas traçadas, ter-se-á a perfeita tradução da estratégia da cooperativa pesquisada, para os próximos anos, em ações efetivas, através de um conjunto equilibrado de indicadores que se tornarão parte integrante do processo de mudanças da empresa.



**Figura 12** – Estratégia da Cooperativa Pesquisada

Fonte: Adaptado de Kaplan (1997)

Ressalta-se, entretanto, que os objetivos e medidas traçadas se complementam e se conciliam, à medida que os objetivos conseguem ser geradores de valor futuro, sem perder, nem se desvirtuar dos princípios cooperativistas<sup>13</sup> seguidos pelas cooperativas em geral.

**Tabela 03 – Balanced Scorecard sugerido**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>
<b>Financeira</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. melhorar as sobras</li> <li>2. ampliar o mix de receitas</li> <li>3. melhorar a eficiência operacional</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- retorno sobre o capital empregado</li> <li>- aumento das vendas nos segmentos-chaves</li> <li>- redução do custo por transação</li> <li>- valor econômico agregado</li> </ul>
<b>Dos Cooperantes</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. aumentar a confiança dos cooperantes em nossa orientação financeira</li> <li>2. aumentar a satisfação do cooperante através de um desempenho de qualidade superior</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- captação de cooperantes</li> <li>- cooperantes desfiliaados</li> <li>- cooperantes inativos</li> <li>- satisfação de cooperantes</li> </ul>
<b>Processos Internos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. conhecer os segmentos de cooperantes</li> <li>2. desenvolver novos produtos</li> <li>3. atuar nos canais mais rentáveis</li> <li>4. reduzir falhas de serviço</li> <li>5. otimizar o atendimento ao cooperante</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lucratividade por segmentos-alvo</li> <li>- receita gerada por novos produtos</li> <li>- transações realizadas nos diversos canais</li> <li>- tempo de atendimento das solicitações</li> </ul>
<b>Aprendizado e Crescimento</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer a estrutura dos postos de atendimento</li> <li>2. tornar o atual sistema de informação mais acessível e estratégico</li> <li>3. desenvolver habilidades estratégicas nos funcionários</li> <li>4. alinhar as metas pessoais</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- satisfação dos funcionários</li> <li>- rotatividade das pessoas-chave</li> <li>- receita gerada por remuneração de cada funcionário</li> <li>- reconhecimento e compreensão da visão da cooperativa</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Kaplan

Vale salientar também que a estratégia exposta na figura 14, foi estruturada sem formalização oficial, ou seja, durante três reuniões que duraram, ao todo,

<sup>13</sup> Os princípios cooperativistas estão relacionados no tópico 3.1 do capítulo 3.

aproximadamente 30 horas, componentes do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, juntamente com o pesquisador que participou como facilitador, discutiram sobre missão, visão, estratégia e objetivos da cooperativa. Chegaram então, a um consenso sobre os itens mencionados. Entretanto, a estratégia não está em um plano estratégico oficial, em virtude deste ainda estar em fase de elaboração. Todavia, os dirigentes concordaram em incluí-la no plano da empresa.

#### 4.1.8 Recomendações na Aplicação do Modelo

É importante ressaltar que a aplicação do modelo depende de algumas considerações fundamentais para o seu sucesso.

Primeiramente, a iniciativa de se adotar um quadro equilibrado de indicadores para a cooperativa, se aceita e compreendida por todos os dirigentes e funcionários, contará com maiores possibilidades de êxito se, a curto prazo, forem formalizadas estratégias de ação, antecipando-se ao planejamento estratégico que está sendo elaborado pela Central de cooperativas da região, e que deverá servir de parâmetro para todas as suas filiadas. O modelo ora proposto, representa apenas uma etapa inicial na evolução do processo de gestão empresarial da cooperativa, visto que, o *Balanced Scorecard* não é um instrumento absoluto e imutável. Até porque sua dinâmica de elaboração não contempla tal possibilidade. Portanto, recomenda-se que o modelo seja ponderadamente analisado, debatido, incrementado, se necessário, reconhecido e compreendido por todos os envolvidos no processo de gestão da cooperativa, de modo que se torne uma ferramenta de auxílio à gestão, e que complemente os mecanismos de análise atualmente utilizados pela cooperativa.

Outro ponto fundamental é a participação dos Conselhos de Administração e Fiscal, e Diretoria Executiva no apoio a implantação do modelo. Estes têm que compreender que o modelo proposto constitui uma vantagem competitiva, além de agregar valor econômico.

O sucesso da implantação do modelo proposto também depende de uma excelente comunicação entre todos os envolvidos no processo, tornando-o transparente e objetivo, para que todos alcancem a mesma interpretação sobre os rumos que a cooperativa quer tomar. Portanto, quanto mais claro e objetivo for o indicador de desempenho e sua meta, melhor assimilação será obtida por todos os dirigentes e funcionários.



Finalmente, recomenda-se especial atenção na idéia de que o modelo exige uma reciclagem contínua, a fim de que sejam reconhecidas periodicamente as variáveis que mais influenciaram o resultado da cooperativa, e assim, reavaliar as estratégias competitivas e redefinir novos parâmetros para avaliar o desempenho futuro da cooperativa. Dessa forma, o modelo proposto estará sendo otimizado constantemente, e se consolidando como poderosa ferramenta de auxílio à gestão.

Sendo assim, encerra-se o presente capítulo com a demonstração, por meio da construção do modelo de um quadro equilibrado de indicadores, do seu objetivo atingido. No capítulo seguinte, serão levantadas algumas considerações relativas às vantagens do modelo proposto em relação aos mecanismos atualmente em uso.

## **5 – VANTAGENS DO MODELO PROPOSTO**

O presente capítulo tem por objetivo fazer uma comparação entre o modelo de avaliação de desempenho proposto para uma cooperativa de crédito e sua situação atual em termos de gestão e avaliação de resultados, fazendo uma abordagem enfática no que tange às vantagens do modelo apresentado em relação aos atuais indicadores de desempenho utilizados pela cooperativa pesquisada.

### **5.1 Modelo Atual de Avaliação de Desempenho**

A cooperativa pesquisada trabalha hoje com indicadores apenas de natureza financeira, que abordam resultados passados, e que não contemplam uma análise das ações que geram valor futuro. Todas as decisões estão pautadas no suporte da análise dos resultados financeiros obtidos no mês anterior. As reuniões não buscam identificar outra coisa, senão, os motivos operacionais que levaram a cooperativa a conseguir repetir falhas gerenciais que afetaram o resultado financeiro do mês, e por sua vez, as soluções imediatistas para resolver os problemas sintomáticos. Até o final do exercício de 2001, não se registrou nenhuma reunião de caráter estratégico, assumindo até então, uma postura adaptativa, em termos de estratégia de ação, sem nenhum planejamento estratégico previamente estabelecido. Até mesmo as análises enviadas pela Central de cooperativas da região mostravam apenas indicadores apenas financeiros. Ninguém havia formulado uma visão do futuro da cooperativa, em conjunto com a compreensão da missão da cooperativa. Todos trabalham sem saber se suas ações estão gerando valor para o futuro da cooperativa.

### **5.2 Modelo de Avaliação de Desempenho Baseado no Balanced**

#### **Scorecard**

O modelo proposto visa analisar a cooperativa sob outras três perspectivas, além da perspectiva financeira.

A perspectiva de aprendizado e crescimento, busca indicadores que monitorem resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Entre outros, possibilita a avaliação do grau de satisfação dos

funcionários, seu nível de retenção e produtividade, além de indicar o grau de alinhamento das metas pessoais.

Na perspectiva dos processos internos, a utilização de alguns conceitos como ABC e TQC auxiliam a cooperativa a otimizar seus custos e avaliar o alinhamento dos processos com relação aos objetivos estratégicos da empresa, conseguindo assim, descobrir com maior precisão quais os processos que agregam valor ao produto ou serviço dentro da cadeia de valor, promovendo uma excelente performance do quadro funcional sob a perspectiva da prática do controle de qualidade e do gerenciamento do ser humano.

A perspectiva dos cooperantes, visa avaliar o grau de satisfação dos cooperantes, seu nível de captação e retenção destes, a fim de que os dirigentes possam tomar decisões de otimização do atendimento, além de promover a chamada “fidelidade cooperativista”.

Na perspectiva financeira, a cooperativa deve analisar os resultados utilizando indicadores financeiros mais adequados à sua atividade, tais como retorno sobre o capital empregado, sobras econômicas, e, considerando o objetivo de aumentar as receitas, medidas como lançamentos de novos produtos ou serviços são fundamentais para melhorar os resultados.

### **5.3 Vantagens do Modelo Proposto**

Verifica-se no quadro 07, as vantagens de se adotar um sistema de avaliação de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*, nas cooperativas de crédito rural.

Como se pode perceber, a implantação de um modelo de avaliação de desempenho baseado no *Balanced Scorecard* possibilitará agregar valor ao processo de gestão da cooperativa. Na verdade, o que se nota com as vantagens arroladas acerca do uso do modelo proposto, é que este, se implementado com comprometimento, responsabilidade, seriedade, participação e conscientização, certamente ajudará a focar toda a cooperativa naquilo que deve ser feito para gerar uma performance excepcional, sem que para isso, tenha que se desvirtuar de seus princípios cooperativistas.

**Quadro 07 – Vantagens do Modelo Proposto**

<b>Situação Atual</b>	<b>Modelo Proposto</b>	<b>Vantagens na Implantação do Modelo<sup>14</sup></b>
Avaliação de desempenho baseada em indicadores financeiros	Avaliação de desempenho baseada em quatro perspectivas: financeira, cooperantes, processos internos e aprendizado e crescimento	Possibilita à empresa mensurar de modo amplo e detalhado o desempenho da empresa, bem como monitorar as ações contemporâneas geradoras de valor
Incompreensão da missão e visão da cooperativa	Tradução da missão e visão em ações efetivas	Viabiliza a implementação da estratégia ao traduzi-la em medidas e metas de performance
Ausência de modernos instrumentos administrativos que estruturam melhor o sistema cooperativista	Implantação de um modelo de avaliação de desempenho baseado no Balanced Scorecard	Permite atuação como dispositivo de integração, como um “guarda-chuva” para uma variedade de programas empresariais diferentes e muitas vezes desconexos, como TQC, TCM, reengenharia etc.
Inexistência de avaliação da relação causa-efeito dos diversos fatores que influenciam o desempenho da empresa	Análise detalhada da relação causa-efeito de todas as perspectivas do Balanced Scorecard	Propicia uma visão abrangente que subverte a idéia tradicional da organização como um conjunto de funções e departamentos independentes e isolados
Não há integração entre missão da cooperativa e as ações realizadas no dia-a-dia	Alinhamento das ações do dia-a-dia com a declaração de missão	Ajusta as medidas da cooperativa a outros níveis, de modo que os gerentes, operadores e colaboradores nesses níveis possam ver o que devem fazer com perfeição para aumentar a eficácia organizacional

No próximo capítulo, serão apresentadas a conclusão da presente pesquisa, e as recomendações para futuros trabalhos que venham a ser iniciados abordando o assunto desse projeto, nessa mesma linha de pesquisa.

<sup>14</sup> As vantagens relacionadas são de conclusão do autor do presente projeto.

## 6 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusão

As cooperativas são empresas que, por sua forma jurídica de constituição diferenciada, procuram criar vantagem competitiva em meio à concorrência do mercado em geral. Entretanto, a constituição jurídica das cooperativas, embasada atualmente na Lei nº 5.764/71, a qual será certamente substituída dentro de pouco tempo devido sua inadequação ao atual contexto econômico, não pode ser considerada por si só uma vantagem competitiva para as cooperativas, sem que antes haja uma consolidação de modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, e que estejam suportados por indicadores de desempenho que ajudem a direcionar as ações das cooperativas para uma performance baseada em suas formas de interação para com seus clientes (cooperantes e mercado em geral), e não apenas nas leis que sustentam sua constituição. Essa postura proporcionará sustentação para que as cooperativas tenham vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.

Dentro desse contexto, todos os objetivos propostos no início do trabalho foram atingidos, pois foi apresentado o conceito e a metodologia do *Balanced Scorecard*, um panorama do cooperativismo de crédito no mundo e no Brasil. Foram apresentados também os principais problemas de gestão que as cooperativas de crédito enfrentam, os principais objetivos da cooperativa pesquisada, para a formulação e ilustração do modelo, além da análise da viabilidade do modelo por meio de uma análise comparativa entre o modelo atual de avaliação de desempenho e o modelo proposto.

Para atingir os objetivos propostos, abordou-se no capítulo 3, alguns dos principais modelos cooperativistas de crédito no mundo, mais especificamente nos países ditos precursores do movimento cooperativista, onde se percebe claramente a grande expressividade e relevância do cooperativismo para aqueles países, bem como o grau de conscientização de sua população e governo de que trata-se de um mecanismo de fomento das atividades econômicas individuais e de melhora de qualidade de vida. Em seguida, fez-se um retrospecto histórico do cooperativismo no Brasil, onde os problemas de natureza cultural atrasam a alavancagem do

sistema, devido aos diversos problemas de gestão atravessados pelas cooperativas de um modo geral.

No capítulo 4, inicia-se o processo de construção de um modelo de avaliação de desempenho que visa não somente mensurar, mas também melhorar o desempenho das cooperativas, de modo que elas possam identificar suas principais vantagens competitivas e seus vetores de desempenho, com o objetivo de impulsionar a performance, criando valor futuro para as cooperativas de crédito rural da região, e também as demais que quiserem adaptar e implementar o modelo proposto. Dessa forma, utilizou-se os conceitos de Kaplan e Norton para a concepção de um *Balanced Scorecard* adaptado às cooperativas de crédito rural.

Dando segmento ao trabalho, relacionam-se, no capítulo 5, as principais vantagens do modelo proposto em relação a atual posição da cooperativa pesquisada. A partir daí, expõe-se clara e sinteticamente vantagens que possibilitarão às cooperativas de crédito rural identificar suas principais ações efetivas no sentido de perpetuá-las no mercado, inclusive, sendo estas vislumbradas como salutar alternativa de estímulo à formação da poupança interna no Brasil.

Todavia, tal modelo preceitua o desenvolvimento e implantação de um formalizado plano estratégico, que torne viável e eficaz a utilização do tradutor de visão e estratégia (*Balanced Scorecard*). Entretanto, não foi o foco deste trabalho a elaboração de uma estratégia competitiva sustentada em parâmetros formalizados para as cooperativas de crédito rural. Para se conseguir montar o modelo de avaliação de desempenho, então, fez-se necessária a utilização de mecanismos de coleta de informações, como entrevistas com os conselhos e diretoria, que pudessem chegar, pelo menos, aos objetivos de crescimento traçados informalmente na cooperativa pesquisada, ao mesmo tempo em que se definiam, entre outras coisas, a missão e visão das cooperativas da região.

Diante do exposto, as cooperativas de crédito rural despontam como uma vertente de desenvolvimento econômico, social e cultural. O seu fortalecimento por meio da utilização de modernos instrumentos administrativos, e adequados indicadores de desempenho, consolidarão uma base de poupança interna sólida, que além de absorver um contingente expressivo de produtores rurais, que se encontram hoje impossibilitados de fomentar suas atividades com apoio dos bancos convencionais devido à especulação financeira destes, estimularão o hábito da

autopoupança representada pela amplitude da interação entre cooperante e cooperativa. E dentro dessa relação de trabalho devem estar inseridas a educação, a cultura e a democracia cooperativistas, consolidadas num empreendimento baseado na verdade de que, se a competição é inevitável, a cooperação é essencial. Portanto, umas das ferramentas de auxílio à gestão apontada como de fundamental importância para a empresa é o *Balanced Scorecard*, o qual foi proposto, neste trabalho, ser implementado nas cooperativas de crédito rural.

Diante do que foi abordado nos capítulos supra expostos, conclui-se que a utilização de um modelo de avaliação de desempenho baseado no uso do *Balanced Scorecard* torna-se fundamental para a melhoria da performance das cooperativas de crédito, desde que sejam observadas suas peculiaridades.

## **6.2 Recomendações para Novos Trabalhos**

Em futuros trabalhos poderão ser considerados indicadores de desempenho que abordem as peculiaridades e os objetivos específicos das cooperativas de economia e crédito mútuo, que ganham mercado a cada dia que passa, da mesma forma que poderão ser estudados e sugeridos outros instrumentos de gestão, para que se consolide um processo de educação continuada e de melhoria contínua em qualquer dos setores das cooperativas de crédito, sejam estas de vertente rural ou urbana.

Portanto, dentro da ótica de melhoria contínua, o desenvolvimento de metodologias como estratégias competitivas adequadas às cooperativas de crédito rural ou urbana, seria oportuno, pois consolidaria um modelo de gestão de cooperativas de crédito que seria apoiada pelo modelo de avaliação de desempenho proposto neste trabalho.

O fato é que as cooperativas da região norte, por exemplo, não se encontram em estágio avançado, ao contrário, estas procuram dar os primeiros passos para alcançarem a maturidade administrativa e consolidarem modelos de gestão próprios, adequados à cultura de sua região, e que sejam, sobretudo, compartilhados obedecendo ao princípio cooperativista da intercooperação. Somente dessa forma, alcançar-se-á a satisfação plena de todos quanto escolheram a cooperativa como segurança de trabalho, renda e cidadania.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Aline França de. **Sistemas de informações gerenciais – uma abordagem orientada à negócios**. 1. ed. Florianópolis: IGTI, 1999.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATKINSON Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BOTELHO Eduardo. **A Empresa Inteligente**. Coleção Vídeo Business. 2001. Duração: 50min.
- COIMBRA, A. JIRASCHEK, S. ROCHA, F.F. **Balanced Scorecard & Estratégia Financeira**. Banco de dados da UFSC, 2001.
- FLEURY, Afonso Carlos C., FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional – As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. - ed.- São Paulo: Atlas, 1997.
- GUIMARÃES, Mário Krue. ARAÚJO, Adilson Tadeu de. **Cooperativismo: história e doutrina**. Módulos 1 e 2 – 3ª ed. – Brasília: CONFEBRAS, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Cooperativismo: características e evolução**. Módulos 3 e 4 – 3ª ed. – Brasília: CONFEBRAS, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Cooperativismo de crédito**. Módulo 5 – 3ª ed. – Brasília: CONFEBRAS, 2001.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review – Jan-Fev/1992
- \_\_\_\_\_. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review – Jan-Fev/1996
- \_\_\_\_\_. **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review – Set-Out/1993.
- \_\_\_\_\_. **O Balanced Scorecard: gerenciando a performance futura**. Coleção Top Experts Forum, Harvard Business School Publishing: 2001. Duração: 63min.
- KATO, Jerry Miyoshi. **Estratégia Competitiva e Avaliação de Desempenho Aplicados a uma Empresa de Previdência Privada Aberta no Brasil**. Dissertação de Mestrado. UFSC, Florianópolis: 2000.
- LAUDON, Kenneth C., LAUDON Jane Price. **Sistemas de informação com internet**. Trad. Dalton Conde de Alencar. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC – Custeio Baseado em Atividades**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OCB, Núcleo de Banco de Dados. **Representação do Sistema Cooperativista Brasileiro**. Dezembro, 2001. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/RelatóriosEstatísticos/Estatísticasdezembro2001.zip> . Acesso em 28. ago. 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA JUNIOR, Carlos Claro de. **A avaliação da eficiência empresarial das empresas cooperativas**. Curitiba, OCEPAR, 1991 – 3. ed. 1996.
- PINHO, Diva Benevides *et al.* **Tipologia cooperativista**. São Paulo, CNPq., 1984 – 3 ed., 1996. (Manual de Cooperativismo, v. 4)
- \_\_\_\_\_. **Tipologia cooperativista**. São Paulo, CNPq., 1982 – 3 ed. (Manual de Cooperativismo, v. 1)



- RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodrigues y. **Um Modelo de Gestão de Tecnologia Orientado a Resultados**. COPPE-UFRJ, 2001.
- ROBY, Yves. **As Caixas Populares Alphonse Desjardins – 1900-1920**. Tradução: Carlos Potiara Castro. – Brasília: CONFEBRAS, 2001.
- SHARDONG, Ademar, et al. **Solidariedade financeira: graças a Deus**. – Brasília: CONFEBRÁS, 1996. 84 p.
- STEFANES DOMINGUES, Jane Aparecida *et al.* **Aspectos Jurídicos do Cooperativismo**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002. 120 p. (Série Cooperativismo; v. 1)
- VIEGAS, Ronaldo Sawada, MONTEIRO, Janne Cavalcante. **Curso de Planejamento Estratégico para Gestão da Qualidade**. Porto Velho: SESCOOP/SOCER. Apostila – 62 p. 2001
- YAGUI, Marisa Sakae Nakamura. **O Custo da Inadimplência do Produto Bancário: proposta de uma sistemática para apuração do processo de responsabilidade com a utilização do ABC**. Dissertação de Mestrado. UFSC, Florianópolis, 2001.