

UM MODELO DE ALINHAMENTO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS UTILIZANDO-SE DO *BALANCED SCORECARD*

Bruna Cortivo
Gilberto Francisco Ceretta
Adilson Carlos da Rocha

RESUMO

Os processos de formulação e administração da estratégia são de suma importância para qualquer organização, porém, além de formular e administrar, também é importante implementar a estratégia constantemente, visto que, assim como o ambiente onde a organização está inserida há constante transformação, ela deve adaptar-se à tais mudanças. Tendo em vista isso, o presente trabalho buscou criar um mapa estratégico para implementação de estratégias, utilizando-se da técnica do *Balanced Scorecard*, um método para avaliação de desempenho da estratégia, baseado em quatro perspectivas (do cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e conhecimento), que teve origem na década de 1990, e foi neste trabalho, adaptado para utilizar-se em cooperativas. Utilizando-se de abordagem qualitativa, tendo por meio de investigação, o estudo de caso, realizou-se a coleta de dados por pesquisa documental e entrevista semi estruturada. Formulou-se um mapa estratégico para a Cresol Itapejara, onde encontra-se os objetivos estratégicos da mesma, e quais são os indicadores que poderão ajudar a alcançá-los, e ainda ser utilizado para o acompanhamento da evolução da cooperativa e possíveis implementações de suas estratégias.

PALAVRAS CHAVE: *Balanced Scorecard*; Estratégia; Implementação.

1 INTRODUÇÃO

Qualquer que seja o setor ou ramo de atuação das empresas, atualmente, há necessidade de clareza em seus objetivos, a organização precisa ter uma estratégia bem formulada e explícita perante seus colaboradores, para que estes saibam qual a direção que a mesma procura tomar, e assim contribuir no alcance de seus objetivos institucionais. Para manterem-se no mercado, as organizações precisam ser competitivas, para isto, há necessidade, concomitantemente, atender aos requisitos do mercado e clientes e também aos seus requisitos internos - objetivos estratégicos.

A administração estratégica está voltada a fortalecer a organização, buscando a obtenção de vantagens competitivas frente à concorrência. É um conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho superior de uma empresa em longo prazo. Gestão Estratégica é um processo contínuo que visa manter uma organização como um conjunto integrado ao ambiente.

Da mesma forma que uma organização precisa ter definição em seus objetivos, clareza em sua estratégia, também precisa implementá-la, para saber se realmente ela está cumprindo com seus propósitos, assim sendo, há necessidade de



uma ferramenta para o acompanhamento desta evolução.

As cooperativas mesmo se tratando de organizações que não visam o lucro, buscam o benefício de seus cooperados, e precisam garantir a continuidade de sua existência, necessitando assim, de um modelo de gestão eficaz, compatível com sua natureza institucional e que esteja suportado por indicadores de desempenho que ajudem a direcionar suas ações.

Para oferecer suporte necessário à implementação da estratégia, o presente trabalho, propõe-se a elaborar um mapa estratégico, que seja uma ferramenta auxiliar à gestão da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Itapejara d' Oeste – PR.

O presente artigo está estruturado da seguinte maneira, referencial teórico dando suporte à análise, sendo dividido em: definição de estratégia, formulação e implementação de estratégias, e o modelo do *Balanced Scorecard*. Na sequência apresentação da organização vinculada ao estudo, sendo finalizado com a apresentação do mapa proposto e as considerações finais.

2 ESTRATÉGIA

Sua origem está alicerçada na atividade bélica, não sendo precisa o início de sua utilização em batalhas. Destacam-se primeiramente os manuscritos de um general chinês do reino de Wu, século IV a.c, cujo nome era Sun Tzu, que abordou em treze capítulos, os ensinamentos básicos para que uma tropa pudesse ter êxito em uma batalha. Mas a epistemologia da palavra deve-se aos gregos 500 a.c sendo originária da palavra *stratègós* (stratos-exército e ago-liderança) significando “a arte do general”. Por séculos ficou restrita ao meio militar até que no século XVIII com a revolução industrial, começasse a ser utilizada como uma forma de entender a complexidade que o mercado se tornava e alcançou de vez o seu espaço no mundo das ciências administrativas a partir dos anos de 1960. (ROCHA; CERETTA, 2011)

Para Drucker apud Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 136), estratégia é:

o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Mintzberg (2006) define estratégia como um plano, um padrão, um pretexto,



uma posição e uma perspectiva. Já Quinn apud Mintzberg (2006, p. 29) afirma que “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação da organização em um todo coeso”.

Oliveira (2001) afirma que a estratégia é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e se possível, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

2.1 Formulação da estratégia

O primeiro passo para o estabelecimento de uma estratégia, deve ser a análise do ambiente em que a organização está inserida, identificando oportunidades e ameaças, pontos fracos e fortes da mesma. Segundo Fernandes (2005, p. 31) “o ambiente estabelece o contexto histórico e espacial que a organização atua.” Complementa-se tal definição com “ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos” (CERTO et al. 2005, p. 24).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) afirmam que a missão estratégica é a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e mercado. Onde a intenção estratégica sugere a forma pela qual os recursos, capacidades e competências essenciais serão alavancadas para alcançar os resultados desejados e a missão é a aplicação da intenção estratégica.

Mintzberg et al. (2006, p. 39) vê a formação da estratégia como “a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas”. Na qual a gerencia sênior formula estratégias claras, simples e únicas, em um processo deliberado de pensamento consciente de forma que todos possam implementar as estratégias.

2.2 Implementação da estratégia

Para Herrero Filho (2005) apesar de a estratégia competitiva ser fundamental ao sucesso dos negócios, há notadamente, grandes dificuldades por parte dos empregados dos diferentes níveis da empresa, para entender e aplicar as orientações estratégicas no cotidiano do trabalho.

Mintzberg (2006) afirma que administrar estratégia é administrar estabilidade,



não mudança, que na maior parte do tempo os gerentes não devem formular estratégia, mas estarem preocupados em tornar suas organizações as mais eficientes possíveis na adoção de estratégias que elas já possuem. Continua seu raciocínio, comparando as organizações que reavaliam suas estratégias, com pessoas que reavaliam seus casamentos ou empregos continuamente, onde o processo de planejamento é tão frequente e mecânico, que torna a organização indiferente às mudanças reais, programando-a mais para fazer apenas adaptações.

Oliveira (2001) assegura que o controle, avaliação e acompanhamento da estratégia, correspondem à fase na qual o executivo verifica se a estratégia está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas aos quais ela estava relacionada. Também afirma que o papel da função controle e avaliação das estratégias é acompanhar o desempenho das mesmas, comparando situações alcançadas com as previstas, sendo a avaliação, destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos resultados anteriormente estabelecidos.

Segundo Porto (2002, p. 30) “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” em varias áreas, simultaneamente.

2.3 Alinhamento estratégico

Na área de estratégia o termo alinhamento organizacional é relativo a complexidade e interdependência dos seus sistemas abertos, que são constituídos de elementos formais (tecnologia, estratégia e estrutura) e informais (pessoas, líderes e valores) que necessitam ser alinhados entre sí, para que ocorra a implementação eficaz das suas estratégias (BEER; EISENSTAT, 1996). Corroboram Kaplan e Norton (2006, p. 291) afirmando que “[...] o alinhamento é identificado como parte explícita do processo de gestão.” Powell (1992) afirma que a abordagem do alinhamento enfatiza a estrutura organizacional e o ambiente. Para Miles e Snow (1984, p. 22) o segredo das organizações de sucesso está na realização do “[...] alinhamento estratégico em relação ao seu mercado de atuação e suportam as suas estratégias com estruturas e processos gerenciais adequados”.

Existem diversos modelos de alinhamento, cuja função é fazer o acompanhamento entre a formulação e a implementação das estratégias, entre eles,



pode-se citar o *Balanced Scorecard*, que se trata de uma ferramenta de apoio para monitorar este processo, centrada em indicadores chaves.

2.4 O *Balanced Scorecard*

O estudo do *Balanced Scorecard* foi motivado pelo fato de seus idealizadores acreditarem que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, geralmente apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender das medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de agregar valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 2000).

Na atual sociedade do conhecimento, não é suficiente medir apenas a saúde financeira da empresa, é preciso medir a saúde estratégica das organizações em longo prazo (HERRERO FILHO, 2005). O autor ressalta que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a visão das organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Os executivos precisam de indicadores sobre aspectos do ambiente e desempenho organizacional para conseguirem manter-se no rumo da excelência empresarial. “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.02).

Algumas empresas, não conseguem obter sucesso na formulação e implementação da estratégia. Para Kaplan e Norton (1997) os problemas têm origem em fatores, como estratégia um pouco abstrata e dificuldades em traduzir a estratégia em objetivos.

Para Porto (2002), o BSC procura preencher lacunas existentes dos métodos atuais de mensuração de desempenho, medidas tradicionais, que foram desenvolvidas em épocas e para empresas mais simples.

As medidas financeiras mostram os acontecimentos passados, porém, “as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8). E é isso que o *Balanced Scorecard* faz, complementa essas medidas passadas com



medidas dos vetores impulsioneiros do desempenho futuro, pois estes derivam da visão e estratégia da empresa.

Na visão de Herrero Filho (2005), sintetizando o BSC, pode-se dizer que ele é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização; assim como, é uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever, e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis, que atingem desde o nível estratégico até o operacional, fazendo com que estes compreendam as consequências financeiras de suas decisões e ações. Para melhor entendimento apresentam-se na figura 1, as quatro perspectivas, segundo Kaplan e Norton (2004): financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

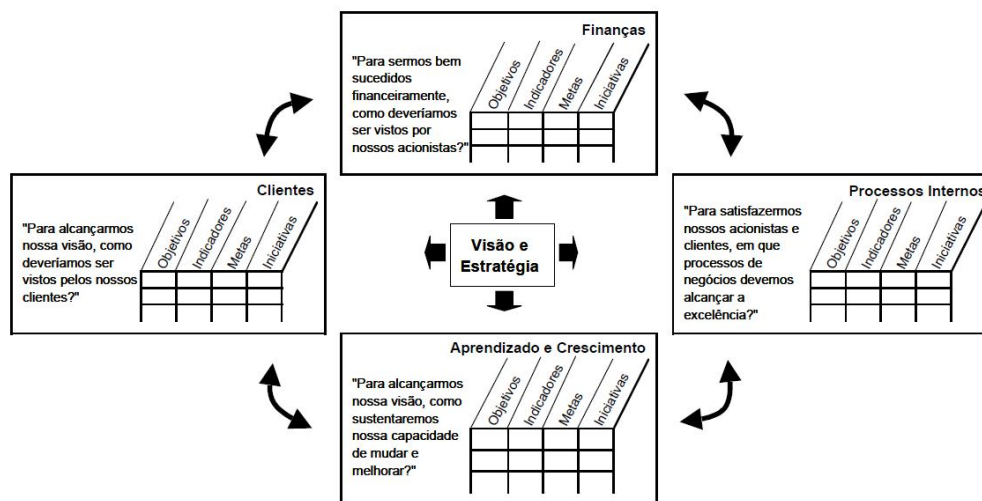


Figura 01 – Estrutura de tradução da estratégia em termos operacionais
Fonte: Norton e Kaplan (1997).

A **perspectiva financeira** descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Medidas como valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por oportunidade, mostram se a estratégia está levando a organização ao sucesso ou fracasso (KAPLAN; NORTON, 2000).

A **perspectiva do cliente** define a proposição do valor para os clientes alvo, fornecendo o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Ou seja, deve

haver a identificação do que os clientes do segmento alvo valorizam e escolher a proposta de valor a fornecer-lhes. Na sequência, podem selecionar objetivos e medidas nas classes de atributos de: a) produtos e serviços (funcionalidade, qualidade e preço); b) relacionamento com os clientes e; c) imagem e reputação, podendo assim, oferecer propostas de valor relevantes aos seus segmentos alvo (KAPLAN; NORTON, 2000);

A **perspectiva dos processos internos** identifica os processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia. Buscando a excelência e, atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Pode-se considerar de relevante importância, a incorporação da inovação nessa perspectiva, visto que, há necessidade da identificação do segmento de mercado que a empresa irá atender (KAPLAN; NORTON, 2000);

A **perspectiva do aprendizado e crescimento** define os “ativos intangíveis mais importantes para a estratégia”, salientam Kaplan e Norton (2004, p. 34). Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos, sistemas e o tipo de clima são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor.

Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relação de causa e efeito. A partir do topo, supõe-se que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes estiverem satisfeitos. Essa proposição de valor descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade do cliente-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor aos clientes. Os ativos intangíveis respaldam os processos internos e sustentam a estratégia. Alinhando os objetivos nessas perspectivas, há a criação de valor e o alinhamento para uma estratégia, que como se pode visualizar na figura 02, será focada nos objetivos da organização.

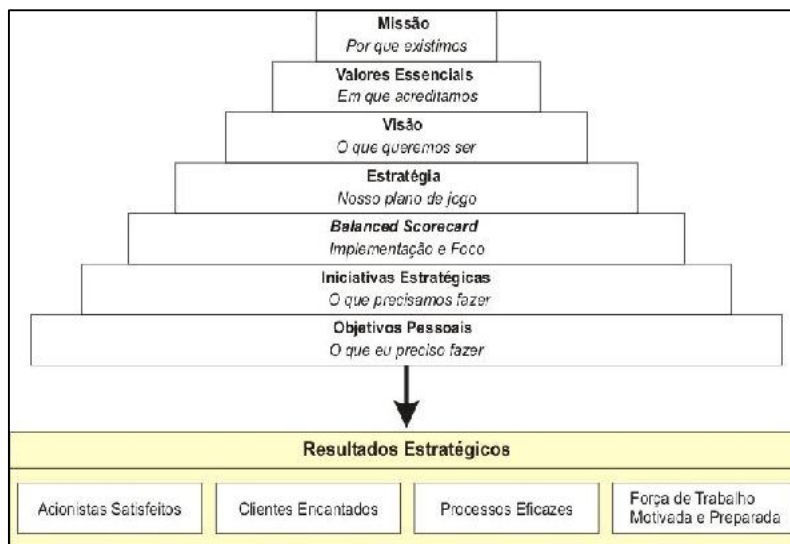


Figura 02 - Geração da estratégia
Fonte: Norton & Kaplan (2004).

As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos e internos, assim como, entre medidas de resultados passados e medidas determinantes do desempenho futuro.

“A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.13).

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa: quantifique os resultados pretendidos em longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e; estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *Scorecard*.

A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas. Portanto, o *Balanced Scorecard* não se limita a medir a mudança; e sim a estimula.

O BSC promove a geração superior de valor, através da descrição, mensuração e gestão da estratégia. Em ambientes em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico inicial. Logo, a estratégia deve ser revisada periodicamente, atualizada e, se necessário, substituída por uma nova estratégia. “O que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21). A dificuldade de conversão de um melhor desempenho operacional em um melhor desempenho financeiro deveria fazer com que os executivos retornassem à prancheta para repensar a estratégia da empresa ou seus planos de implementação.

“A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. Objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento. Mas as empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco” (KAPLAN; NORTON. 1997 p.53).



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a abordagem, a pesquisa possui uma proposta qualitativa, que de acordo com Richardson (2008), é caracterizada por compreender detalhadamente os significados e características que são apresentadas pelo fenômeno analisado. A pesquisa teve uma característica descritiva que de acordo com Trivinos (1987), são pesquisas que pretendem descrever as características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre algumas variáveis.

Quanto aos meios de investigação, deu-se sob a forma de um estudo de caso. No entendimento de Gil (2002), estudo de caso é uma modalidade de pesquisa altamente utilizada nas ciências sociais, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54). Para Yin (2005), o estudo de caso é considerado uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, e onde não há uma limitação clara, definida entre o fenômeno e o contexto.

A coleta de dados realizou-se na forma de pesquisa documental em documentos internos da organização, assim como nas informações disponibilizadas no site da empresa. Fachin (2001, p. 152), define pesquisa documental, como sendo “toda informação oral, escrita ou visualizada.” Fachin (2001, p. 152) ainda afirma que “consiste na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de toda espécie de informações [...]”. Também foi utilizada a técnica de entrevista semi estruturada, com os responsáveis pela organização, com atuação no mercado de crédito rural, sendo diretor presidente e vice-presidente, com intuito de triangular os dados e compreender o fenômeno abordado.

4 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A instituição em estudo é fruto da luta dos agricultores familiares por acesso ao crédito e surgiu das experiências do Fundo de Crédito Rotativo (FCR). Esse fundo, financiado pela cooperação internacional (MISEREOR), foi criado na década de 1980 e início dos anos 1990, no Sudoeste do Paraná, por um conselho de entidades populares da região. Dessa experiência com o crédito rotativo e com o



propósito de ampliar o raio de ação do crédito surgiram em 1996 as primeiras cooperativas.

A cooperativa que faz parte da Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária – ANCOSOL - nasceu para atender as necessidades dos agricultores familiares da Região Sudoeste do Paraná. Considerando que este espaço é o lócus de uma estrutura fundiária caracterizada pela pequena e média propriedade, onde 93% dos estabelecimentos possuem menos de 50 hectares, os quais ocupam 58% da área e, ainda, 87% dos estabelecimentos rurais são de agricultura familiar, segundo dados do INCRA de 2008 (IPARDES, 2012).

A cooperativa é uma organização popular, constituída e administrada por agricultores familiares. A diretoria é eleita por seus cooperados em assembléias, possui estatuto e regimento próprio. Os recursos captados não ficam centralizados na central, como normalmente ocorre nas cooperativas de crédito, mas sim, no município de origem do cooperado para estimular o desenvolvimento local. A central das cooperativas localiza-se no Sudoeste do Paraná e é responsável por todo o sistema, realizando os serviços de recursos humanos, contabilidade, auditoria interna, carteira agrícola, gestão e controle, caixa, comitê de crédito, informática, conselhos de administração e fiscal, constituição de novas cooperativas, desmembramentos, assembléias e atas, negociação com setor público, normativas, planejamento e assessoria (CRESOL, 2012).

O sistema é composto por cooperativas de crédito rural, denominadas cooperativas singulares, as quais se integram por meio da Cooperativa Central, todas autorizadas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, sendo caracterizadas além de cooperativas também como instituições financeiras submetendo-se a esta regulamentação. O sistema oferece diferentes produtos e serviços aos cooperados, como: conta corrente, talão de cheques, depósitos, seguros, cartão de crédito e pagamentos de títulos. Oferece também, crédito com recursos oficiais, como o Pronaf, e recursos próprios, financiando capital de giro, investimentos nas estruturas produtivas, oportunidades de negócios e investimentos em habitação (CRESOL, 2012).

Neste cenário, encontra-se a Cresol Itapejara, fundada em 01 de maio de 2002, por 35 sócio-fundadores, hodiernamente com quadro social composto por



2.025 cooperados e 10 colaboradores, tendo sede em Itapejara d'Oeste e contando com um Ponto de Atendimento Cooperativo em Bom Sucesso do Sul. Salienta-se que os municípios acima citados, possuem 1.391 e 962 domicílios rurais, respectivamente, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012).

Apresentou no ano de 2011, um resultado positivo de R\$ 384.859,13, destes, 10% destinados ao Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social – FATES, e 30% ao Fundo de Reserva, o restante encaminhado para decisão da Assembléia. Possui uma Carteira de Crédito aproximadamente de R\$ 22.000.000,00 aplicados em empréstimos de recursos próprios e recursos oficiais, atualmente com patrimônio de R\$ 3.844.118,48, abrangendo os municípios de Itapejara D'Oeste e Bom Sucesso do Sul.

A Cresol Itapejara compartilha da missão: “Promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional”, e visão da Central Cresol Baser: “Crescer juntamente com nosso quadro social para que possamos atender o maior número de famílias agricultoras, oferecendo crédito e acesso a serviços financeiros na busca do desenvolvimento social” (CRESOL, 2012).

4.1 Planejamento estratégico participativo – PEP

O primeiro Planejamento Estratégico Participativo aconteceu no ano de 1998, onde dirigentes, associados e colaboradores do sistema Cresol, e organizações parceiras reuniram-se durante quatro dias, para discutir os rumos do sistema e os planos de ação para isso. O segundo encontro ocorreu em 2001 e os seguintes foram respectivamente nos anos de 2004 e 2009. Este último, relativo ao planejamento para os anos de 2010 a 2015.

Na primeira fase, ouviram-se as preocupações e sugestões da base do sistema – as cooperativas singulares; depois se ouviu as preocupações e sugestões da Cooperativa Central; seguiu-se com debates das questões chave com representantes de todo o sistema; na seqüência debateu-se sobre principais eixos do planejamento durante as pré-assembléias; e finalizou-se com a aprovação do documento final durante a Assembléia Geral Ordinária da Cooperativa e divulgado



na sequência para todo o sistema, em forma de cartilha. As diretrizes da cooperativa foram definidas pela equipe do planejamento estratégico participativo, seguem no quadro a seguir mais detalhadamente as diretrizes que estão sendo trabalhadas.

Quadro 01 - Diretrizes da cooperativa

Diretrizes estratégicas da cooperativa				
Grupo	Possibilidades	Publico alvo	Estratégias para operar	Pré requisitos / base legal
Capitalização/ Captação	Novos sócios	Área de abrangência	Visitas, reuniões, indicações, balcão	Conforme estatuto/regimento
	Proporcionalidade	Tomador de crédito	Seguir critério estatutário	Estatuto social
	Financiado/ Dpc poupança/ Capital espontâneo	Quadro social	Convencimento	Capacidade pagamento/normas
	Vinculado	Tomador de crédito	Percentual sobre repasses e carteira própria	Política interna
	Deposito a vista/	Quadro social	Movimento - recebimentos automáticos c/c	
	Dpc parcela investimento	Tomador investimento	Depósitos periódicos até vencimento da parcela.	
	Dpc custeio (colheita)	Tomador custeio	X % relativo a limpeza, colheita	Mesma taxa custeio
Crédito próprio	Cheque especial	Quadro social	Até X % renda bruta mensal	
	Credito pessoal/ Credito social	Quadro social	Bens de consumo, veiculo, custeios e investimentos / Políticas sociais, contrapartidas oficiais	
	Cdc	Usuários cartão	Capacidade de pagamento	
	Descontos	Quadro social/pj	Antecipação de borderô cartão, desconto cheques	
Serviços/ Produtos	Seguros/ Boletos	Publico geral	Todo investimento, prestamista obrigatório, atuação externa/ Divulgação no comércio e quadro social	
	Débitos em c/c	Quadro social	Parcerias com concessionárias luz, água, telefone e outras, convencimento	
	INSS	Pensionistas / aposentados	Foco na captação	
	Cartão	Quadro social	Liberações de operações via cartão + X % renda limite mensal	
Crédito oficial	Habitação	Quadro social	Marketing e qualidade de vida	Movimentação c/c 6 meses + seguro + contrapartida aplicação
	Custeio/ Investimento	Agricultores(as) enquadrados	Desenvolvimento, ampliação e manutenção quadro social	30 dias de sócio, 90 dias se primeira operação/ 6 meses de sócio, se investimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.



Na busca do cumprimento de sua missão, desenvolve vários programas de formação, através de um Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (INFOCOS), que deve atuar junto ao quadro social e de diretores e funcionários das cooperativas oferecendo cursos de capacitação, educação e pesquisa. Desenvolve também programas de Gênero e Geração, direcionado para jovens mulheres e idosos da Agricultura Familiar, prima pelo desenvolvimento local sustentável, com participação de jovens e mulheres de maneira ativa. Os agentes comunitários de desenvolvimento e crédito são agricultores familiares e nas comunidades onde vivem provocam o debate sobre temas importantes para o fortalecimento da Agricultura Familiar como o desenvolvimento local e o controle social. Além da assistência técnica prestada ao cooperado, através da assistência técnica e extensão rural (ATER).

5 DESENVOLVIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO DA CRESOL ITAPEJARA

O desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho voltado para cooperativas, e baseado no *Balanced Scorecard*, não tem a intenção de esgotar o assunto, pois como retrata Oliveira Júnior (1996) apud Porto (2002), 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 organizacional.

Segundo Porto (2002, p. 48) “não existem duas organizações iguais, e por isso cada uma segue o seu próprio caminho na criação de um quadro equilibrado de indicadores”. A partir da entrevista realizada com os responsáveis pela organização, podem-se identificar quais são os objetivos estratégicos da cooperativa, estão estes, na sequência alocados a cada uma das perspectivas do BSC. Assim sendo, podem-se identificar dois objetivos estratégicos essenciais da perspectiva financeira:

- a) Crescimento da receita;
- b) Obtenção de sobras econômicas;

A avaliação de desempenho é feita, utilizando-se medidas como percentual de transações da cooperativa em seus vários canais, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado. O aumento da receita poderá acontecer,



se houver uma alavancagem de vendas dos produtos e serviços existentes. Também pode ocorrer por uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, oferecendo preços mais vantajosos. Redução dos custos é também uma saída para a melhoria da produtividade.

De acordo com Porto (2002) como a cooperativa não visa lucros, em princípio teriam que ter zeradas as sobras, e erroneamente dir-se-ia que um dos objetivos financeiros da cooperativa seria o lucro. Mas também é incorreto desprezar que haja rentabilidade, esta podendo ser utilizada para a melhoria tecnológica, acúmulo de capital, além da garantia de crescimento. Sendo assim, não fere a doutrina cooperativista e nem seus princípios, a busca da lucratividade, até porque, não é de propriedade da cooperativa, mas sim de seus cooperados, e se estes quiserem, poderão ser investidos no desenvolvimento, gerando conseqüentemente, o bem comum.

Sugere-se algumas ferramentas de suporte para avaliar se os objetivos definidos estão sendo atingidos, conforme relacionado no quadro 02:

Quadro 02 - Objetivos estratégicos da perspectiva financeira

Objetivos Estratégicos	
Crescimento e <i>mix</i> da receita	Aumento de produtividade
Novas aplicações	Redução de custos
Aumento de vendas nos segmento-chave	Percentual de transações

Medidas Estratégicas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997) *apud* Porto (2002)

A avaliação pode ser feita mensalmente, para que haja o acompanhamento e possíveis decisões ou alterações. Os dados são oriundos do relatório gerado pelo Gescoop (ferramenta própria da organização para acompanhamento da evolução das receitas, despesas e demais transações financeiras da cooperativa).

Já a perspectiva do cliente, no caso de cooperativa, é a sua razão de ser, a instituição existe por e em função deles. Porém, os objetivos específicos desta perspectiva poderiam ser traçados em função do quadro social já existente. Pois apesar de se tratar de uma cooperativa com associados do meio rural, quase em sua totalidade (apenas 10% do quadro social pode ser pessoa jurídica), ainda assim, há diversificação entre as atividades praticadas por eles. Sugere-se um estudo com



o objetivo de classificar os diversos tipos de produtores rurais que compõem o quadro social da cooperativa e a partir destes dados, identificarem os grupos mais rentáveis, não para que seja discriminado algum público, mas sim, enfatizar propostas ao público que gera maior valor. Salienta-se aqui, a importância da contínua alimentação do banco de dados com informações dos cooperados o Cadastro Socioeconômico (CAD), facilitando assim, efetuar esta classificação. Assim como a constante consulta à ferramenta Matriz de Gestão, programa este, que traz a posição da carteira de clientes, onde pode ser trabalhado para aumentar a rentabilidade e saber o custo que cada sócio tem para a cooperativa.

Os objetivos da cooperativa são idênticos ao que se encontra no estudo de Porto (2002, p. 53): “(...) conquistar 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 não possui nenhum sistema de avaliação que mensure tais objetivos, possui, porém, na agência, uma caixinha para sugestões, elogios e reclamações, assim como, informa em todo extrato de conta corrente ou poupança o número de telefone da Ouvidoria, órgão pertencente à central e ao qual qualquer pessoa pode entrar em contato, sendo obrigatório por parte da cooperativa, a resposta ou solução à qualquer chamado. Dispõe também de agentes de crédito em todas as comunidades, os quais são associados, escolhidos pelo quadro social mesmo, para serem seus representantes, com o dever de levar à diretoria qualquer pedido dos associados. Recomenda-se utilizar para execução destes objetivos, as medidas disponíveis no quadro 03:

Quadro 03 - Objetivos estratégicos da perspectiva do cooperado

Conquista de associados	Pode ser mensurado pelo número de novos associados no período.
Retenção de cooperados	Pode ser analisado pelo percentual de crescimento dos negócios realizados com os cooperados, paralelo ao percentual de demissões e/ou cooperados inativos.
Satisfação de cooperados	Aplicação de questionário de satisfação.

Fonte: Adaptado de Porto (2002)

Salienta-se que a sugestão de questionário não abrange toda a população de cooperados, mas sim, como sugere Porto (2002), em seu modelo, pode-se aplicar em um primeiro momento, a uma amostragem, um questionário com treze itens (relacionados pela diretoria) considerados fatores essenciais para que o cliente



escolha determinado banco. Na sequência, classificam-se os cinco itens mais votados desta lista, e aplica-se à amostragem proporcional ao número de cooperantes, para saber sua satisfação quanto a estes cinco itens selecionados. Assim, a diretoria analisa os dados e pode avaliar se os objetivos estão sendo alcançados e quais as decisões devem tomar para aprimorar o atendimento. Para auxiliar a compreensão do quadro social, por parte da cooperativa e melhorar o que está gerando insatisfação, sugere-se aplicação periódica do questionário, para avaliar o sucesso da estratégia adotada.

O objetivo aqui também é a compreensão por parte dos colaboradores, para que tenham melhor desempenho perante os associados, fazendo-os compreender assim, o significado da estratégia, a contribuição que cada um pode oferecer em busca dos objetivos gerais da cooperativa, deixando em uma última análise o desempenho financeiro, visto que a satisfação do cooperado, conseqüentemente, irá nisso resultar.

Na perspectiva dos processos internos Porto (2002) relaciona os seguintes indicadores como base:

- a) Rendimento por segmentos;
- b) Percentual de receitas gerada por novos produtos;
- c) Percentual de transações realizadas.

O que a cooperativa precisa conseguir, é o aumento da produtividade dos colaboradores responsáveis pela venda dos produtos e serviços, não só atingindo metas e números, mas sim, estreitando os laços com os cooperados. Objetivando criar valor para os cooperados, produzindo resultados financeiros, formando assim a cadeia de valor.

A cooperativa tem uma 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 já haviam sido postos em discussão sob o ponto de vista da viabilidade destes para os diferentes perfis de cooperantes. Ou seja, ainda já havia sido questionado se alguns produtos mais rentáveis estariam custeando outros menos rentáveis, porém, segundo instruções da Central, e aprovado pela Direção, eles devem estar à disposição do quadro social, para que se este venha a ter necessidade de adquiri-los, não os busque em outras instituições.



Encontra-se também, situações em que os custos operacionais envolvidos em certas operações, não são cobertos pelas receitas geradas. Sugere-se então, a criação de uma análise de custeio baseado em atividades, podendo direcionar produtos para cada tipo de segmento. Possibilitando assim, identificar os produtos ou serviços com maior rentabilidade. Como não encontramos produtos inovadores, não há possibilidade de mensurar o percentual gerado por novos produtos.

No que se refere ao pós venda, a cooperativa presta assessoria financeira para que o cooperante use corretamente seus investimentos, dando suporte quanto à aplicação dos recursos e também através de assistência técnica.

Para alcançar as metas propostas nas outras perspectivas, é necessário o aprimoramento da perspectiva de aprendizado e crescimento. De acordo com Porto (2002, p. 62) “os vetores de desempenho associados ao aprendizado e crescimento originam-se basicamente de três fontes: funcionários, sistema e alinhamento organizacional”.

Quando se coloca como objetivo organizacional, a obtenção de melhorias das capacidades dos funcionários e dos sistemas de informação, assim como a motivação para agir no melhor interesse da empresa, surge a necessidade de avaliação do desempenho da cooperativa, utilizando-se de medidas baseadas no grau de satisfação dos funcionários, sua retenção e produtividade, assim como na capacidade dos sistemas de informação e no grau de motivação, e integração dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Para conhecer o nível de satisfação dos colaboradores, sugere-se aplicar um questionário, onde ele possa expressar o seu grau de satisfação com relação à cooperativa e sua postura perante o mercado. Pode ser seguido o raciocínio de elaboração de questionário sugerido para os clientes, podendo este, ser aplicado semestralmente. Sendo responsabilidade da Direção buscar a correção de algum problema de insatisfação detectado nos resultados, haja visto, que este pode acarretar em prejuízos para a organização, pois interfere diretamente nas medidas de desempenho das demais perspectivas.

A retenção dos funcionários pode ser mensurada através do índice de rotatividade, o resultado deste índice está relacionado ao investimento da cooperativa em longo prazo, considerando que, a saída inesperada de qualquer colaborador, significa perda no capital intelectual da cooperativa.

Na mensuração da produtividade dos colaboradores, pode-se utilizar do uso



da receita gerada por remuneração de cada um deles, avaliando assim o retorno obtido sobre a remuneração paga a eles.

O sistema de informação deve fornecer informações estratégicas, disponibilizando informações precisas, como os cooperados mais lucrativos e o segmento que eles atuam. O indicador sugerido no caso, é o percentual de processos que oferecem o *feedback* imediato sobre qualidade, tempo e custo, também o acesso das informações do cooperado enquanto ocorre o seu atendimento.

Utilizando-se das estratégias até então traçadas pela cooperativa obtêm-se o mapa estratégico que pode ser utilizado, para acompanhar e implementar o desempenho delas, como pode-se observar no quadro 04:

Quadro 04 - Mapa estratégico da Cresol Itapejara

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Financeira <ul style="list-style-type: none">- crescimento da receita- obtenção de sobras econômicas	<ul style="list-style-type: none">- percentual de transações com seus canais- retorno sobre o capital empregado- valor econômico agregado- alavancagem nas vendas- sobressair às vantagens dos concorrentes nos produtos e serviços- redução dos custos
Clientes <ul style="list-style-type: none">- conquistar novos associados- satisfazer o cooperado	<ul style="list-style-type: none">- numero de novos associados- cooperados inativos- pedidos de demissão- satisfação do cooperado
Processos internos <ul style="list-style-type: none">- formar cadeia de valor- estreitar os laços com o cooperado- desenvolver novos produtos	<ul style="list-style-type: none">- rendimento por segmento- percentual de receita gerado por novos produtos- percentual de transações realizadas
Aprendizado e crescimento <ul style="list-style-type: none">- melhoria da capacidade dos funcionários- sistema de informação acessível e estratégico	<ul style="list-style-type: none">- satisfação dos colaboradores- rotatividade de funcionários- produtividade dos colaboradores- informação imediata e qualidade das informações que o sistema oferece

Fonte: adaptado de Porto (2002)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a cooperativa não tenha como seu principal objetivo a geração de lucros, ela precisa estar alinhada com sua estratégia de mercado para garantir a sobrevivência. Na busca do alinhamento da estratégia, propôs-se no início deste trabalho, formular um mapa estratégico, onde a cooperativa pode encontrar suporte para colocar seus objetivos estratégicos em prática e avaliar se eles estão sendo alcançados, quando houver resposta contrária a isso, buscar implementar esta



estratégia.

Pode-se considerar que o objetivo proposto foi alcançado, pois foram apresentados os conceitos do *Balanced Scorecard* e sua aplicabilidade na Cresol Itapejara, assim como os objetivos estratégicos da organização em estudo e os indicadores capazes de auxiliar na mensuração deles.

Percebeu-se demasiado apego pela organização em dados financeiros apenas, havendo possibilidades de melhora em tais dados, se aprimorar também as demais perspectivas consideradas pelo BSC, visto que, o maior aproveitamento dos índices da perspectiva dos cooperados, processos internos e aprendizagem e conhecimento, resultará também na alavancagem desta primeira. Resultando ainda em satisfação do quadro social e dos colaboradores.

Diante do exposto, é possível avaliar que, além da análise financeira realizada pela cooperativa até então, há possibilidades de mensurar a efetivação de seus objetivos estratégicos através dos indicadores propostos neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. Developing in organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, v. 49, n. 5, p. 597-603, 1996.
- CERTO, S. C; PETER, J. P; MARCONDES, R. C; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- COOPERATIVA DE CREDITO RURAL COM INTERACAO SOLIDARIA - CRESOL. Disponível em: www.cresol.com.br. Acesso em: 07/05/2012.
- FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FACHINI, C. **Sustentabilidade financeira e custos de transação em uma organização de microcrédito no Brasil**. 2005, 150 f. Dissertação (mestrado) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2005.
- FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H; **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. São Paulo: Elsevier, 2005.
- HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 20/07/12.
- INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. Disponível em: www.ipardes.pr.gov.br. Acesso em: 07/05/2012.



KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard.** 24.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia.** 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Mapas Estratégicos:** Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Alinhamento:** utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Fit, failure & the hall of fame: how companies succeed or fail.** New York – NY, 1994

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTO, W. S. **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.

RICHARDSON, R. J. e colaboradores. **Pesquisa Social: método e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, A. C. ; CERETTA, G. F. **Comportamento Estratégico Baseado na Tipologia de Miles e Snow:** um estudo com empresas supermercadistas de Francisco Beltrão - PR. CAP accounting and management (UFSC), v. 5, p. 1-10, 2011.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos,** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

