

## UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO À LUZ DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD* EM COOPERATIVAS DO ESTADO DA PARAÍBA

**Vanildo Pedro Cavalcante Wanderley**

Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [vanildo.pcw@gmail.com](mailto:vanildo.pcw@gmail.com)

**Gilson Rodrigues da Silva**

Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [gilson\\_rodriguessilva@hotmail.com](mailto:gilson_rodriguessilva@hotmail.com)

**Dimmitre Morant Vieira Gonçalves Pereira**

Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [dimmitre@gmail.com](mailto:dimmitre@gmail.com)

**Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro Cabral**

Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [luizmarcelocb@hotmail.com](mailto:luizmarcelocb@hotmail.com)

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar como está se dando a utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) no processo decisório, em cooperativas de crédito na cidade de João Pessoa-PB. Foi realizada uma pesquisa descritivo-exploratória e conduzido um estudo multicaso. O universo da pesquisa está composto pelas Cooperativas de Crédito Singulares (SICREDI, SICOOB, CREDJUST e COOPSEBRAE) situadas na cidade de João Pessoa-PB. Para coleta de dados se utilizou a técnica de entrevista em profundidade, onde as empresas foram visitada *in loco* com auxílio de um questionário nas cooperativas de créditos com os respectivos gerentes para complemento dos dados, durante o período de dezembro de 2018 a fevereiro de 2019. O questionário foi adaptado com base no proposto por Callado, Callado e Almeida (2008). A abordagem problemática da pesquisa é classificada como qualitativa, que consiste na interpretação dos dados. Os dados coletados foram tratados a partir da na análise do conteúdo e dispostos em *framework* para apresentação e discussão dos resultados. Através dos resultados se observa que o BSC tem papel relevante, sendo utilizado e conhecido pelas cooperativas e que corrobora com uma visão mais ampla, organizada e com o envolvimento de toda a organização, aliando assim os indicadores estratégicos e vantagem competitiva sobre as cooperativas que focam apenas nos indicadores financeiros, visto que esses indicadores e também os não financeiros são necessários, ou seja, têm sua importância. Se verificou que o uso da medida de desempenho do BSC não é utilizado de forma geral e sim parcial.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Cooperativa de Crédito. Medição de Desempenho.

### 1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, a redução das barreiras econômicas e, conseqüentemente, o aumento da competitividade, tem sido alguns dos fatores que impulsionaram nas organizações a busca por artefatos de controle gerencial com a finalidade de manterem-se competitivas no mercado. Para isso, tais fatores necessitam de ferramentas de medição de desempenho que forneçam informações para o auxílio no processo de tomada de decisão, baseada não só em indicadores financeiros, mas também em não financeiros (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

A contabilidade gerencial se apresenta como uma ferramenta de apoio ao processo decisório, com ações que identificam, mensuram, reportam e analisam informações referentes aos eventos econômicos das organizações (ATKINSON et al, 2000). Além disso, tem como objetivo gerar informações relevantes e úteis aos gestores da organização com foco nas estratégias e objetivos (BEUREN; SOUZA; PORTULHAK, 2018). Os sistemas de controles gerenciais têm dentre suas funções direcionar os colaboradores ao cumprimento de estratégias definidas para atingir aos objetivos e metas propostas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006), além de auxiliar no gerenciamento de riscos que ameaçam os objetivos da organização (OYADOMARI, 2008).

O controle gerencial tem dentre suas funções a execução de ações no tocante a busca de avaliações de desempenho com a definição e implantação de estratégias, mas também de melhorias de desempenho organizacional (BOURNE; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI, 2012). As ações de avaliação de desempenho nas organizações, necessitam de instrumentos de mensuração de desempenho que possibilitem informações para manter ou melhorar suas atividades diante de cenários econômicos dinâmicos (BRIZOLLA et al, 2016).

O Balanced Scorecard (BSC), é um instrumento de avaliação de desempenho e controle gerencial, que integra as estratégias, missão e visão da entidade a fim de atingir os objetivos propostos. Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992 na Harvard Business, é dividido em quatro perspectivas: financeira, cliente, processo interno e aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992). O BSC integra medidas financeiras e não financeiras no alinhamento, mensuração e monitoramento das ações com as estratégias de gestão (BEIRUTH; DIAS; SANTOS, 2016).

Brizolla, et al (2016), afirmam que as organizações que se utilizam da gestão estratégica tendem a apresentar maiores desempenhos, pois alinham o ambiente externo da entidade com estratégias, processos e estrutura. O BSC é um dos instrumentos gerenciais mais utilizados pelas organizações, principalmente, para formulação e implementação de estratégias (RIGBY; BILODEAU, 2015).

Estudos realizados, Frezatti, Relvas e Junqueira, (2010); Dittadi et al., (2012); Beuren e Santos (2013); Araújo et al (2013); Frezatti et al (2014); Artifon et al (2015); Brizolla et al, 2016; Cooper, Ezzamel e Qu (2017) e Kruger et al (2018), mostram que o BSC tem sido um instrumento de medição de desempenho de grande relevância para as organizações.

Com relação às cooperativas de crédito, nota-se uma busca na melhoria de seus resultados, conforme salienta Kruger et al (2018). O BSC contribui de forma positiva na identificação das estratégias de gestão diante das quatro perspectivas se alinhando ao objetivo da cooperativa de crédito, visando agregar vantagem competitiva, de gestão e melhores resultados, possibilita um controle dos indicadores financeiros e não financeiros, sendo assim uma ferramenta de otimização do processo de gestão da cooperativa (BORBA et al, 2018).

Neste sentido, surge a questão de pesquisa: **Como está se dando a utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do BSC no processo decisório, em cooperativas de crédito na cidade de João Pessoa-PB?** A partir dessa problemática, a pesquisa tem o objetivo de verificar a utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do BSC, no processo decisório em cooperativas de crédito, na cidade de João Pessoa-PB.

O presente estudo se justifica pela disseminação na literatura de pesquisas na área da contabilidade gerencial sobre os sistemas de controles com base na utilização do *Balanced Scorecard*. Além disso, fornece informações às cooperativas a respeito da adoção do instrumento de mensuração de desempenho gerencial nas cooperativas de crédito, aliando indicadores estratégicos e vantagem competitiva, bem como contribui com a disseminação de estudos referente as cooperativas de crédito onde vem obtendo relevância e crescimento no cenário econômico, geração de emprego e impacto social, além de auxiliar em estudos futuros referentes ao tema.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Contabilidade Gerencial no processo decisório de Cooperativas**

A contabilidade gerencial pode ser compreendida como um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações utilizada pelo gestor em benefício da organização de forma interna (AGUIAR et al, 2007).

Para Santos et al (2018), a contabilidade gerencial é um mecanismo de auxílio para a sobrevivência das organizações, os instrumentos gerenciais são utilizados como complemento das informações financeiras, sendo possível uma tomada de decisão com foco nas estratégias e objetivos da organização.

Os artefatos de controle gerencial podem ser divididos em tradicionais e modernos, sendo que o uso tradicional dos instrumentos da contabilidade gerencial são os financeiros com foco no curto prazo (CHENHAL; LANGFIELD, 1998). O uso dos instrumentos modernos de contabilidade gerencial combina informações financeiras e não financeiras com foco no resultado estratégico, afetando o planejamento, controle e tomada de decisão (SANTOS et al, 2018).

Os instrumentos do sistema de controle gerencial atuam na mensuração do desempenho organizacional e influenciam na qualidade da tomada de decisão, afetando assim o desenvolvimento e a competitividade da organização (FREZATTI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010). Nesse sentido, as cooperativas de crédito podem corroborar com o crescimento de sua gestão e melhorar a utilização de recursos a partir da adoção de mecanismos de medição de desempenho, a exemplo, do *Balanced Scorecard*, conforme Porto (2002), quando utilizado observa-se agregação de valor na gestão, mensuração de desempenho detalhada e interligação dos departamentos.

As cooperativas de créditos são instituições financeiras formadas pela associação de pessoas para prestação de serviços financeiros, sendo esses direcionados aos seus associados, é de se ressaltar que não está focada na lucratividade da instituição, uma vez que os direitos e deveres são iguais e a adesão é livre e voluntária (BACEN, 2018). Dessa forma, são instituições financeiras não bancárias supervisionadas e autorizadas pelo BACEN – Banco Central do Brasil e que oferece os mesmos serviços que os bancos, porém com finalidades diferentes. Logo, as cooperativas contribuem de maneira relevante com o desenvolvimento social e local, trazendo benefícios em termos de geração de emprego e distribuição de renda.

As cooperativas de créditos estão ganhando espaço de maneira significativa no cenário econômico afim de aumentar sua vantagem competitiva diante dos seus concorrentes. Com isso, se faz necessário a utilização de ferramentas que auxiliem na busca das melhores estratégias de gerenciamento e controle para a tomada de decisão (FERREIRA; LIMA JR, 2010). Com o surgimento de novos artefatos gerenciais e principalmente de sua utilização, esses artefatos têm se tornado um diferencial diante do cenário competitivo, pelo fato de unir informações financeiras e não financeiras que contribuem com estratégias organizacionais (CHENHALL; LANGFIELD, 1998).

## 2.2 Medição de Desempenho em Organizações

Dentre as diversas razões pela qual as organizações necessitam avaliar seu desempenho e resultados, tem-se, principalmente como motivo os mercados competitivos e a busca por melhores níveis de gestão (ARAUJO et al, 2013). A mensuração de desempenho é considerada um quantificador das ações da entidade, em que se faz comparação e parâmetro da eficiência ou eficácia na tomada de decisão (HARBOUR, 1997). Para Nerreklit (2008), um sistema de avaliação de desempenho fornece informações para o controle, mensuração e planejamento da organização. As medidas de desempenho podem ser financeiras e não financeiras (RAHMAN et al, 2016).

A medição de desempenho tem como objetivo fornecer aos gestores informações para verificar suas ações através do fornecimento de um feedback (retorno de uma ação), permitindo ao gestor controle da organização através dos indicadores com a finalidade de se atingir os resultados. Através da análise de medida de desempenho é possível acompanhar os fenômenos inerentes ao ambiente organizacional que podem afetar diretamente seu desempenho (BEUREN; SANTOS, 2013).

Para se manter no mercado competitivo, se faz necessário que toda organização esteja interligada com os objetivos e estratégias no intuito de se ter um bom desempenho, pois esse desempenho é a consequência das práticas que conduzem a organização. Com a utilização de um critério justo de avaliação em relação a performance das organizações, visto que alcançar um bom desempenho é essencial para sobrevivência da entidade no mercado, vê-se que aquilo que se é medido e usado pode ser gerenciado, já que a medida de desempenho é a razão de sua existência (CORRÊA; HOURNEAUX JR.; RUIZ, 2005).

## 2.3 *Balanced Scorecard*

O surgimento do BSC foi induzido pela perda da competitividade do setor industrial americano para o setor industrial japonês, fato esse que proporcionou reflexão sobre os métodos de avaliação de desempenho da organização (COSTA, 2006). De acordo com Kaplan e Norton (1997) as organizações desenvolviam estratégias direcionadas aos gestores e eram implantadas de forma centralizada. O BSC é uma ferramenta de sistemas de controle gerencial e desempenho contemporâneo utilizado pelas organizações, principalmente de forma internacional, desenvolvido nos Estados Unidos por Kaplan e Norton em 1992, empregado como medida de estratégia e vantagem competitiva. Kaplan e Norton (1997) mostram que o BSC é essencial para as organizações, pelo fato de permitir analisar e avaliar o desempenho dos indicadores financeiros e não financeiros de acordo com os objetivos e estratégias da entidade, além de unir o desempenho operacional e financeiro, alinhando as estratégias internamente com todos os setores e não apenas de forma centralizada nos gestores.

Os gestores não podem utilizar como base apenas medidas financeiras para avaliação de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2005). Deste modo, conforme Kaplan e Norton (1997), o BSC demonstra o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo. Eles são divididos em quatro perspectivas diferentes e interligadas: (I) Perspectiva Financeira: busca avaliar se o que foi executado através das estratégias está contribuindo para a melhoria no resultado (HERRERO FILHO, 2005); (II) Perspectiva de Processos Internos: Investiga melhorias e inovações no processo de gestão com maior impacto em novos produtos, processos e serviços (FERNANDES; BERTON, 2005); (III) Perspectiva Clientes: procura identificar e atender as necessidades dos clientes referente aos serviços prestados e mercadorias vendidas, evidenciando a imagem da empresa em relação aos clientes no intuito de atingir a satisfação e lealdade, conquistar nova clientela, aumentar a participação no

mercado e melhorar a rentabilidade desses clientes (HERRERO FILHO, 2005); (IV) Perspectiva Aprendizado e Crescimento: apresenta relação com melhorias na infraestrutura, tecnologia, capacitação e treinamento dos funcionários (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante disso, as perspectivas são interligadas e o sucesso de uma pode ser consequência do sucesso da outra. A perspectiva de aprendizado e crescimento é a base da organização, pois contribui para a melhoria através da agregação de conhecimento na perspectiva de processos internos, em que consequentemente colabora com a satisfação da perspectiva de clientes e coopera com a perspectiva financeira na melhoria do resultado financeiro (ARAUJO et al, 2013).

**Quadro 1 - Perspectivas em relação aos indicadores e objetivos**

<b>Perspectivas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Financeiro</b>	Lucratividade; Retorno sobre o PL.	Aumentar Lucratividade; Aumentar o Valor dos Acionistas.
<b>Processos Internos</b>	Diminuição do Custo; Desenvolver e Inovar Novos Produtos.	Diminuição do Custo sem Perda da Qualidade; Melhorias nos Produtos e Inovação.
<b>Clientes</b>	Clientes Novos; Satisfação do Cliente; Rentabilidade dos Clientes.	Aumentar Número de clientes; Fidelização de Clientes; Diminuir Número de Clientes não Lucrativos.
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Treinamento; Sugestões por Funcionário.	Capacitação e Agregação de Conhecimento dos Funcionários; Tornar o Funcionário Importante para Empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

As quatro perspectivas utilizadas pelo BSC colaboram com a comunicação na organização, visto que há uma necessidade de informações que sirvam de embasamento para a tomada de decisão, planejamento, gestão e melhores resultados (KRUGER et al, 2018).

Conforme Kaplan e Norton (1997), é objetivo do BSC esclarecer e traduzir a visão e estratégia da empresa, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas, melhorar o feedback e o aprendizado estratégico. O BSC é uma ferramenta de gestão muito utilizada nas organizações para avaliação de desempenho (BRIZOLLA et al, 2016), haja vista que permite o envolvimento dos gerentes com a atividade operacional, facilitando a identificação de fatores para reformulação e formulação das estratégias, além de corroborar com a classificação das metas em diversas perspectivas, reduzindo assim a realocação de recursos (GOMEZ; LOPEZ; MALAGUEÑO, 2018).

É importante para que haja o funcionamento do BSC na organização a participação dos gestores, uma vez que eles são responsáveis em informar aos funcionários a estratégia da empresa, pois não é possível a implementação dessa estratégia caso os funcionários não estejam cientes ou não a entendam. O uso de poucas perspectivas pode não detectar a estratégia da empresa, como também o excesso de utilização delas pode tirar o foco de outras perspectivas que têm um impacto mais relevante na organização, levando assim essa entidade ao fracasso (ATKINSON et al, 2015).

Conforme Bornia, Lunkes e Wernke (2002), o BSC não está isento de críticas, pois possui pontos subjetivos do processo decisório, o modelo não retrata de forma explícita os julgamentos de valor na tomada de decisão e alguns indicadores são difíceis de ser quantificados e monitorados. Para Atkinson e Epstein (2000), o BSC não foi uma ideia nova,



visto que sistemas semelhantes tinham sido desenvolvidos na Ford Motors. Boisvert (1999), comenta que o Tableau de Bord foi criado na França, onde se procurava uma forma para melhor entender a relação de causa e efeito do processo de produção.

## 2.4 Estudos Anteriores

Ferreira e Lima Jr. (2010) fizeram uma análise do nível de satisfação dos associados e não associados no Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB) utilizando a metodologia do BSC. Um estudo de caso com aplicação de questionário em que se observou o nível de satisfação dos clientes em comparação as informações e objetivos específicos da organização e diante disso foi verificado que os funcionários são ágeis, porém devido a demanda o atendimento acaba não sendo tão rápido quanto aos produtos, serviços e estrutura física, com isso os pesquisados sentiram-se insatisfeitos. Foi entregue a administração um relatório de melhorias com intuito de base para tomada de decisão em que poderia ser usado ou não, servindo para entendimento das principais variáveis que causam impacto na perspectiva de clientes e consequentemente possibilitando a percepção dele.

Dittadi et al (2012), verificaram a proposta de indicadores de performance sob as perspectivas do Balanced Scorecard na Cooperativa de Crédito do Oeste de Santa Catarina. O resultado obtido foi de que os fatores não financeiros estiveram presentes de forma intensiva na organização, contudo a qualidade e satisfação dos clientes estavam sendo afetados pelas alterações dos parâmetros não financeiros que por muitas vezes refletiam no desempenho financeiro.

Araújo et al (2013), analisaram a mensuração de desempenho sob a perspectiva do BSC e da Gestão Econômica (GECON), em uma Central de Cooperativa de Crédito, SICOOB. O estudo verificou que as cooperativas utilizam os dois modelos as quais se complementam de forma instintiva, visto que as cooperativas não sabiam da utilização das medidas de desempenho.

Artifon et al (2015) realizaram uma análise da utilização do BSC no ambiente cooperativista, através de um estudo de caso na Cooperativa de Transporte do Estado de Santa Catarina, em que se pode verificar que a cooperativa tem alinhamento entre suas práticas e as perspectivas usadas pelo BSC.

Kruger et al (2018) estudaram os benefícios do BSC como proposta para a gestão estratégica da Cooperativa de Crédito Rural, localizada no município de Quilombo-SC, na qual verificou-se as principais necessidades para gestão da entidade, ou seja, realizar o alinhamento do motivo de sua existência com as estratégias de gestão, que consistem em conquistar novos clientes, realizar visitas de campo, adequar instalações físicas de acessibilidade e autoatendimento, organizar cursos e capacitações para os colaboradores, cooperados e aumentar a capacitação de recursos dos cooperados e serviços prestados.

Estudos realizados por Borba et al (2018), constataram o processo de gestão estratégica organizacional em cooperativas agrícolas, mais especificamente na Cooperativa Regional dos Produtores Rurais LTDA (COAPRODES), em que o estudo pode propor um modelo de mapa estratégico baseado na metodologia do BSC, a partir dos objetivos estratégicos da cooperativa, fatores críticos de sucesso, metas e ações a serem desenvolvidos, permitindo assim aos gestores o monitoramento do desempenho organizacional.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir ao objetivo proposto pela pesquisa foi realizada uma pesquisa descritivo-exploratória, que buscou verificar como está sendo a utilização de indicadores de desempenho

à luz das perspectivas do *Balanced Scorecard*, no processo decisório de cooperativas de crédito, na cidade de João Pessoa-PB.

A pesquisa descritiva é um nível de análise que permite identificar as características dos fenômenos os quais possibilitam a ordenação e classificação destes (RICHARDSON, 1999. p. 30). Tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2008).

Para Andrade (2002), a pesquisa exploratória tem algumas finalidades primordiais como: proporcionar maiores informações sobre o assunto que se pretende investigar, facilitar a delimitação do tema de pesquisa, orientar a fixação dos objetivos e formulação das hipóteses ou descobrir um novo enfoque sobre o assunto. Esse tipo de pesquisa é realizado no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, de acordo com Gil (1999, p.34), "O produto deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados."

Com relação aos procedimentos, foi conduzido um estudo multicaso. Para Yin (2005), é um tipo de investigação que permite analisar informações de diferentes organizações e não apenas de uma específica, como ocorre no estudo de caso. Assim, as cooperativas foram visitadas *in loco* e por conseguinte, com auxílio de um questionário estruturado foi possível a coleta dos dados, bem como sua organização no decorrer desse trabalho. A abordagem problemática da pesquisa é classificada como qualitativa, que consiste na interpretação dos dados.

### 3.1 Universo e Amostra

O universo da pesquisa foi composto pelas Cooperativas de Crédito Singulares: Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), A Cooperativa de Crédito Mútuo dos Integrantes da Justiça do Trabalho da 13ª Região LTDA (CREDJUST) e Cooperativa de Crédito Mútuo dos Funcionários do SEBRAE/PB, SEBRAE/RN e SESC, SENAC e SENAR em João Pessoa-PB (COOPSEBRAE) situadas na cidade de João Pessoa-PB, conforme o Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado da Paraíba (OCB-PB). Para tanto, para compor a amostra da pesquisa, fizeram-se necessários as informações (respostas) de 8 (oito) questionários enviados via *e-mail*, bem como também foram agendadas entrevistas *in loco* nas cooperativas de créditos com os respectivos gerentes para complemento dos dados, durante o período de dezembro de 2018 a fevereiro de 2019.

Foram enviados 12 (doze) questionários aos pesquisados, 8 (oito) foram recebidos para participação desse estudo, sendo eles: (4) Cooperativa de Crédito Singular (SICREDI); (2) Cooperativa de Crédito Singular (SICOOB); (1) Cooperativa de Crédito Singular (CREDJUST); e (1) Cooperativa de Crédito Singular (COOPSEBRAE). Desta forma, a amostra se caracteriza como não probabilística, por conveniência.

### 3.2 Procedimento de Coleta e Análise dos Dados

Para coleta de dados se utilizou a técnica de entrevista em profundidade, onde as empresas foram visitadas *in loco* com auxílio de um questionário. A técnica de entrevista em profundidade utiliza perguntas concretas e relacionadas às experiências dos envolvidos, podendo ser desenvolvida em até três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento de dados. Na pré-análise, ocorre a sistematização das ideias, na segunda fase que é a exploração do material, os dados são categorizados e por fim na última fase, esses dados são tratados e evidenciado nos resultados (COLOGNESE; MELO, 1998).

O questionário foi adaptado com base no proposto por Callado, Callado e Almeida (2008), o qual foi composto por questões divididas em três blocos: Perfil dos Respondentes, Perspectivas do *Balanced Scorecard* e Indicadores utilizados pela empresa para avaliação do desempenho organizacional. Dessa forma, ele foi estruturado com as seguintes etapas: I – informações sobre o perfil dos entrevistados, quanto ao tempo na função e cargo atual; II - informações a respeito da percepção dos gestores a respeito da utilidade da mensuração de desempenho, a existência dos indicadores de desempenho, como também a metodologia de mensuração e tratamento, considerando as perspectivas financeiras, de clientes, processos internos, crescimento e aprendizado; e III – indicadores financeiros e não financeiros utilizados para avaliação do desempenho da organização. Foi realizado um pré-teste com três gerentes para verificar a clareza e concisão do instrumento, os respectivos gestores não fizeram parte da amostra.

Os dados coletados foram tratados a partir da análise de discurso e dispostos para apresentação e discussão dos resultados no capítulo seguinte.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Cooperativa de Crédito Mútuo dos Integrantes da Justiça do Trabalho da 13ª Região LTDA (CREDJUST) foi constituída em 06/02/2001, possui cinco diretores e 6 conselheiros conforme CREDJUST (2019). A Cooperativa de Crédito Mútuo dos Funcionários do SEBRAE/PB, SEBRAE/RN e SESC, SENAC e SENAR em João Pessoa-PB (COOPSEBRAE), foi estabelecida em 10/02/1993, possui três colaboradores, seis conselheiros fiscais e seis diretores conforme COOPSEBRAE (2019). Não foi possível informar a data de fundação e quantidade de colaboradores da Cooperativa SICREDI devido a Cooperativa Unicred da cidade de João Pessoa-PB está em processo de migração para o SICREDI, como é o caso do SICREDI Evolução, SICREDI Unimed, SICREDI Creduni e SICREDI Agência Sul. Também não foi possível informar a data de fundação e quantidade de colaboradores da Cooperativa SICOOB COOPERCET e Centro Nordeste devido as informações não conterem no site ou por não haver um site da própria instituição questionada.

### 4.1 Caracterização dos Respondentes

Quando questionados sobre o tempo de serviço em suas funções, observou-se que a predominância das respostas dos gerentes foi correspondente a possuir um tempo de atuação acima de 10 anos e 75% possuem tempo de atuação acima de 5,5 anos.

**Tabela 1** - Perfil dos Respondentes

Tempo de Serviço	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Cargo
De 1 a 3 anos	1	12,5%	Gerente
De 3,5 a 5 anos	1	12,5%	Gerente
De 5,5 a 7 anos	2	25%	Gerente
De 7,5 a 10 anos	1	12,5%	Gerente
Acima de 10 anos	3	37,5%	Gerente
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>Gerente</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

### 4.2 Utilização do *Balanced Scorecard* nas Cooperativas

Nesta seção serão analisadas as questões que reportam como as cooperativas utilizam o *Balanced Scorecard* na mensuração de desempenho, os indicadores existentes e as



metodologias adotadas para avaliação, considerando as perspectivas financeiras, de clientes, processos internos, crescimento e aprendizado.

Para Fernandes, Rajab e Whalley (2006), o *Balanced Scorecard* possui dentre suas ações identificar os indicadores chaves de desempenho, mensurar e acompanhar a realização dos objetivos da organização.

Quando questionados (I) a respeito da utilização do BSC na gestão das cooperativas, foi possível identificar pelas respostas dos gerentes que as organizações estudadas se preocupam que os cooperados e colaboradores estejam cientes das estratégias e objetivos da cooperativa, a fim de que todos permaneçam motivados a contribuir e auxiliar a organização. Desta forma, nota-se a busca por atingir um dos objetivos propostos pelo BSC, que é comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Observa-se uma preocupação dos gestores de níveis hierárquicos elevados, na tentativa de institucionalizar a adoção ao BSC, sobretudo, na articulação das estratégias e objetivos na entidade, pois o sucesso desta técnica pode estar atrelado a problemas de comunicação, a organização (BEUREN; SOUZA; PORTULHAK, 2018).

Com relação a questão (II) que buscava verificar os benefícios da utilização do BSC, foi constatado que os gestores procuram contribuir com o resultado positivo das cooperativas, bem como alavancar sua receita e retorno sobre o capital investido, além disso, almejam uma maior capacidade de cada setor, ao gerar recursos financeiros através de suas atividades, sendo uma forma de cumprimento dos objetivos organizacionais.

Nota-se uma preocupação com indicadores financeiros com ênfase no resultado e retorno sobre investimento. Para Porto (2002), é comum as cooperativas almejem a agregação de valor em sua gestão.

Os gestores acreditam que cada setor tem sua capacidade de gerar recursos financeiros, e que apesar de suas particularidades tem sua importância e acabam colaborando com a geração de recursos financeiros, possibilitando assim observar se a estratégia contribui para melhoria do resultado, através de sua implantação e execução, Kruger et al (2018), salientam que o BSC através das perspectivas visa agregar vantagem competitiva e melhores resultados, proporcionando uma visão equilibrada do desempenho financeiro da empresa.

Questionados sobre o controle (III) das ações e cumprimentos de metas do BSC, foi possível identificar pelas respostas dos gestores que existe uma preocupação com a redução de custos nos processos internos, e conseqüentemente, melhoria na qualidade dos serviços prestados. Além disso, os gestores buscam ofertar infraestrutura adequada e melhoria contínua nos equipamentos de tecnologia. Segundo Borba et al (2018), o uso do BSC como medida de desempenho, possibilita um melhor controle dos indicadores financeiros e não financeiros, obtendo assim uma visão mais ampla por meio das perspectivas.

A infraestrutura, a melhoria nos equipamentos, tecnologia e prestação de serviços são preocupações da cooperativa e que acabam contribuindo com redução de custos e conseqüentemente colaborando com a perspectiva financeira. Kaplan e Norton (1997) salientam que a infraestrutura possibilita a consecução dos objetivos estabelecidos nas demais perspectivas.

Questionados sobre o nível de transparência (IV) relacionado à administração, ressalta-se grande uma influência na relevância da qualidade dos processos de trabalho, bem como nos projetos sociais das cooperativas de crédito, sendo considerado um indicador de eficiência dos processos internos. Para Kruger et al (2018), o envolvimento da gestão nas ações do BSC é fundamental para obtenção de sucesso.

Com relação a melhorias de processos internos (V) relacionados ao tempo de atendimento dos clientes, as cooperativas se mostraram atentas em buscar um tempo padrão conforme a lei estadual ou municipal, se assim houver referente a espera em fila, para que se tenha qualidade e resolução dos problemas dos cooperados no primeiro contato, sendo

considerado um indicador relevante para o desempenho da cooperativa (BORBA et al, 2018), visando agregar vantagem competitiva, de gestão e melhores resultado.

Outra questão (VI) de destaque dentro da pesquisa estar relacionada com a forma como a organização desenvolve e oferece novos produtos e serviços. Para os gestores esse tipo de ação é considerado como um determinante para sobrevivência das cooperativas de crédito. Isso mostra uma relação com a perspectiva de clientes, com ênfase na participação no mercado. Os gestores também ressaltaram que as cooperativas têm o zelo em cuidar de sua imagem e do impacto dela perante os Cooperados e sociedade, denotando que indicadores não financeiros como a satisfação dos cooperados, influenciam o aumento do número e retenção de novos cooperados.

Com relação (VII) a perspectiva de crescimento e aprendizagem, as cooperativas de crédito denotaram que a capacitação dos seus colaboradores é vital na qualidade de atendimento, de serviços prestados e melhorias contínuas, além de desenvolver novas habilidades, e com isso oferecem cursos de capacitação e treinamento, geralmente de forma mensal.

Para Araújo et al (2013), o objetivo é identificar e atender as necessidades dos clientes com intuito de manter o relacionamento a longo prazo. Nota-se uma preocupação com a imagem e capacitação dos seus colaboradores para melhor atender, adquirir conhecimentos e melhorar suas habilidades por meio de cursos e treinamentos de capacitação. Não se obteve respostas como indiferente ou discordo, tanto parcialmente como totalmente. Conforme ROCHA (2002) pessoas bem treinadas tem a possibilidade de iniciar um processo de crescimento na organização e são essenciais para atingir um desempenho inovador KAPLAN e NORTON (1997).

### 4.3 Indicadores Financeiros e não Financeiros utilizados pela organização

Nesta seção, foram realizados questionamentos sobre quais os indicadores financeiros e não financeiros empregues na avaliação do desempenho das organizações. Vale ressaltar que não foi feito nenhum acréscimo de indicadores por parte das cooperativas de crédito. Observa-se uma tendência forte do uso da perspectiva financeira, aprendizado e crescimento e clientes. As organizações necessitam de informações baseados em indicadores financeiros e não financeiros como subsídio na tomada de decisão (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

**Tabela 2 - Framework dos Indicadores de Desempenho Financeiros e Não Financeiros**

Perspectivas	Indicadores	Objetivos
<b>Financeira</b>	Balço Patrimonial Fluxo de Caixa	Aumento no retorno das sobras. Evolução do Patrimônio; Aumento de Capital.
<b>Clientes</b>	Satisfação do Cliente; Número de Reclamações; Participação de Mercado; Número de Clientes Novos.	Aumentar Número de Associados e Conquista de Não Associados.
<b>Processos Internos</b>	Número de Atendimentos; Percentual de Vendas; Percentual de Ligações de Clientes Respondidas; Entrega no Prazo; Tempo Decorrido da Ligação do Cliente; Percentual de Reclamações Resolvidas no Primeiro Contato;	Evolução de Vendas e Serviços; Melhoria nos Produtos e Inovações; Redução dos Custos.

	Tempo para Resolver Reivindicação do Cliente.	
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Horas de Treinamento; Sugestões por Colaborador; Rotatividade de Colaboradores.	Capacitação e Investimento na Formação dos Colaboradores; Agilidade no Atendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O indicador satisfação do cliente foi selecionado por mais da metade das cooperativas entrevistadas, conforme Ferreira e Lima Jr. (2010), a satisfação dos clientes é um indicador de suma importância, tanto em relação ao atendimento, serviços prestados, na agilidade no atendimento e de modo geral com a cooperativa de crédito, gerando confiança aos usuários (associados e não associados). O treinamento dos colaboradores bem como investimento na formação é relevante e um diferencial na perspectiva de aprendizado e crescimento, de acordo com Dittadi et al (2012), se verificou que se faz necessário que o colaborador tenha conhecimento e forneça informações corretas afim de sanar todas as dúvidas dos clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou identificar a utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do BSC em cooperativas do estado da Paraíba na cidade de João Pessoa-PB, com base em vantagens na utilização do BSC como instrumento gerencial, isto posto, a partir de quatro perspectivas (KRUGER et al, 2018).

Observou-se que a partir do estudo desenvolvido, através dos questionamentos e com base nos resultados levantados com os gerentes das cooperativas de crédito da cidade de João Pessoa-PB, que o uso da medida de desempenho do BSC não é utilizado de forma geral e sim parcial, visto que apenas 50% usa esse tipo de medida, porém os que não a utilizam, possuem todas as características que são essenciais e de acordo com as perspectivas do BSC, visto que fazem parte dos princípios das cooperativas, a perspectiva dos clientes, aprendizado e crescimento, financeiro e processos internos, sendo este último o mais utilizado, principalmente pelas cooperativas que fazem uso do BSC.

Com o objetivo de verificar o impacto da utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do BSC, no processo decisório em cooperativas de crédito, na cidade de João Pessoa-PB se observa que o BSC é relevante, utilizado, conhecido pelas cooperativas e que corrobora com uma visão mais ampla, organizada e com o envolvimento de toda a organização, aliando assim os indicadores estratégicos e vantagem competitiva sobre as cooperativas que focam apenas nos indicadores financeiros, visto que esses indicadores e também os não financeiros são necessários, ou seja, têm sua importância.

É de se frisar que dos 50% que utilizam o BSC, apenas uma cooperativa concordou de forma parcial e as demais concordaram totalmente, afirmando assim que o BSC contribui com o resultado positivo, bem como no aumento da receita e retorno sobre o capital investido. Houve também uma cooperativa que apesar de não utilizar o BSC concordou totalmente. Nas demais perspectivas utilizadas no BSC através dos questionamentos, que apesar de não terem sido divididos com base nas perspectivas estão ligados de forma indireta a cada perspectiva do BSC, se observou que todas as cooperativas, principalmente as quem não utiliza o BSC concordaram com a relevância dos indicadores financeiros e principalmente não financeiros.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. et al. Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 33-54, 2007.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, A. O. et al. A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do Gecon e do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Central de Cooperativas de Crédito. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v.1, n. 1, p. 99-117, jan./jun., 2013.

ARTIFON, R. L. et al. Utilização do Balanced Scorecard em Ambientes Cooperativistas: um estudo de caso. **REUNA**, v. 20, n. 3, p. 05-26, 2015.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. A. A. et al, **Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ATKINSON, A. A.; EPSTEIN, M. Measure for Measure – Realizing the Power of The Balanced Scorecard. **CMA Management/Canadá**, September, 2000.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **O que é cooperativa de crédito?**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>> Acesso em: 16 Agosto. 2018.

BEIRUTH, A. X.; DIAS, A. B.; SANTOS, V. A. Consistência das Estratégias de Instituições de Ensino Superior: Um Estudo baseado na Percepção dos Stakeholders utilizando-se do Balanced Scorecard. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 10, n. 4, art. 5, p. 431– 448, out./dez., 2016.

BEUREN, I. M.; SANTOS, A. C. *Balanced Scorecard*: fins de sua utilização por gestores. **Revista Economia e Gestão**, v. 13, n. 33, p. 108–127, set./dez., 2013.

BEUREN, I. M.; SOUZA G. E; PORTULHAK, H.; Análise do desenho e uso do Balanced Scorecard em um centro de serviços compartilhados. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 101, p. 23 –39, maio/ago., 2018.

BOISVERT, H. La **Comptabilité de Management: Price de Décision et Gestion**. 2a. Ed. Québec, 1999.

BORBA, M. D. C. et al. Processo de Gestão Estratégica Organizacional em Cooperativas Agrícolas: O Caso da CCOAPRODES. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, v. 5, n. 9, p. 99-112, Jan./Jun., 2018.

BOURNE, M.; FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L. Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, jan./mar., 2012.

BRIZOLLA, et al. Proposta de uma estrutura de Balanced Scorecard para uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Rio Grande do Sul. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 17, n. 3, p. 399–416, set./dez., 2016.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 1, p. 35-48, 2008.

COOPER, D. J.; EZZAMEL, M.; QU, S. Q. Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. **Contemporary Accounting Research**, v. 34, n. 2, p. 991–1025, 2017.

COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO DOS FUNCIONÁRIOS DO SEBRAE/PB, SEBRAE/RN E SESC, SENAC E SENAR EM JOÃO PESSOA-PB (COOPSEBRAE). Disponível em: < <https://www.coopsebrae.com.br> > Acesso em: 01 Fev. 2019.

COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO DOS INTEGRANTES DA JUSTIÇA DO TRABALHO DA 13ª REGIÃO LTDA (CREDJUST). Disponível em: < <http://www.credjust.com.br> > Acesso em: 01 Fev. 2019.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX Jr., F.; RUIZ, F. M. A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações. **In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2005, Distrito Federal. Anais [...]. Brasília, 2005. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoa-1696.pdf> >. Acesso em: 01 Jan. 2019.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COLOGNESE, S. A.; MELO, J. L. B. A técnica de entrevista na pesquisa social. **Cadernos de Sociologia**. v. 9, Porto Alegre: UFRGS, p.143-159. 1998.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD, K. Adoptions and benefits of management accounting practices: an Australian study. **Management Accounting Research**, v. 9, n. 1, p. 1-19, 1998.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DITTADI, J. et al. Proposta de Indicadores de Performance sob a Perspectiva do Balanced Scorecard: o caso de uma cooperativa de crédito. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 11, n. 31, p. 9-22, dez./mar., 2012.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, K. J.; RAJAB, V.; WHALLEY, A. Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. **Technovation**, 26, 623-634, 2006.



FERREIRA, V.; LIMA JR., R. Balanced Scorecard: uma abordagem voltada ao cliente na Cooperativa de Livre Admissão de Associados – Sicoob Canoinhas/SC. **Revista Catarinense da Ciência Contábil- CRC/SC**, v. 9, n. 26, p. 9-25, abr./jul., 2010.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E; O BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 187-198, abr./jun., 2010.

FREZATTI, F. et al. O papel do balanced scorecard na gestão da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 381-392, jul./ago., 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMEZ, C. J.; LOPEZ, V. E.; MALAGUEÑO, R. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. **Small Business Economics**, v. 51, n. 1, p. 221-244, 2018.

HARBOUR, J. L. **The basics of performance measurement**. New York: Quality Resources, 1997.

HERRERO FILHO. E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

\_\_\_\_\_. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2005.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRUGER, S. D. et al. Balanced Scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. **Rev. Adm. UFSM**, v. 11, n. 6, p. 01-18, 2018.

NERREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, n. 11, p.65-88, 2008.

OYADOMARI, J. C. T. Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho: Um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da V.B.R. (Visão Baseada em Recursos). **Tese** (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2008.

PORTO, W. S. Avaliação de desempenho de cooperativas de crédito rural baseada no uso do Balanced Scorecard: uma proposta de modelo. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

RAHMAN, S. A. et al. Enhancing the wellbeing of base of the pyramid entrepreneurs through business success: the role of private organizations. **Social Indicators Research**, v. 127, n. 1, p. 195-216, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management tools & trends**. 2015. Bain & Company. Disponível em: <http://wbain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>. Acesso em: 04 Mai. 2017.

ROCHA, A. C. B. Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no balanced scorecard para uma indústria de confecções de porte médio. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina. 2002.

SANTOS, V. D.; BEUREN, I. M.; CORRÊA, N. L.; MARTINS, L. B. B. Características das Empresas e dos Gestores que Influenciam o Uso de Controles Gerenciais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 1, p. 3-23, 2018.

WERNKE, R.; LUNKES, R. J; BORNIA, A. C. Balanced Scorecard: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9, 2002, São Paulo. **Anais**. São Leopoldo: ABC, 2002.

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