

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GERÊNCIA FINANCEIRA**

**MÁRCIA APARECIDA DUARTE NESI**

**BALANCED SCORECARD ADAPTADO AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:  
CASO PRÁTICO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**CRICIÚMA, JUNHO 2011**

**MÁRCIA APARECIDA DUARTE NESI**

**BALANCED SCORECARD ADAPTADO AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:  
CASO PRÁTICO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Monografia apresentado ao Setor de Pós Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para obtenção do título de especialista em Gerência Financeira.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Esp. Milla Lucia Ferreira Guimarães.

**CRICIÚMA, JUNHO 2011**

**Ao meu marido Diovane, a minha mãe  
Santina, a minha irmã Fátima e a todos que  
contribuíram direta ou indiretamente.  
Dedico a vocês este trabalho.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, pela saúde, fé e também pela ajuda que muitas vezes chegou sem que eu percebesse, mas que foi de suma importância.

A minha família, que começou a ser constituída no dia quinze de novembro de 2008, hoje composta por mim e pelo Diovane, meu marido, mas que no futuro aumentará.

A ele, Diovane, meu principal estimulador, agradeço pelo carinho e compreensão.

A minha mãe, Santina, pelas palavras de apoio que vieram sempre nas horas difíceis e pelo amor incondicional.

A minha irmã, Fátima, que soube me ouvir e orientar.

A minha orientadora Milla, pela compreensão e ajuda inestimável.

A todos elencados anterior, meus sinceros agradecimentos e admiração.

Enfim, sou grata a todos que direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão de mais esta etapa na minha vida.

**"Investir em conhecimentos rende sempre melhores juros."  
Benjamin Franklin**

## RESUMO

As cooperativas de crédito são instituições financeiras regulamentadas pelo Banco Central do Brasil. Surgiram para combater os altos juros bancários, com o propósito de ajuda mútua, priorizando as pessoas. Assim como bancos e empresas necessitam de sistemas de gerenciamento e controle eficaz que proporcionem aos seus dirigentes ferramentas que auxiliem na administração. Uma ferramenta que surgiu na década de 90 foi o *Balanced Scorecard*, criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton. Consiste em um sistema de gerenciamento que utiliza indicadores financeiros e principalmente os não financeiros, este sistema é um instrumento que integra medidas estratégicas. Seus princípios são: traduzir a estratégias em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefas de todos, converter a estratégias em processo contínuo, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. O BSC é guiado por quatro principais perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Estas perspectivas estão ligadas através de uma relação de causa e efeito, onde se destacam os objetivos e estratégias. Para cada perspectiva são definidos metas e indicadores que auxiliam na obtenção dos objetivos. O *balanced scorecard* não é só uma metodologia de gerenciamento estratégico, é um sistema que dá ênfase ao capital humano das organizações, as pessoas. BSC se comunica com todas as áreas da empresa, permite a todos os colaboradores participar de sua elaboração, exigindo o comprometimento de todos. O objetivo deste estudo consiste em evidenciar um estudo voltado para as cooperativas de crédito, onde o foco principal é o cooperado, que é o dono e também o cliente da cooperativa.

**Palavras chave:** cooperativas de crédito, cooperados, estratégias e *balanced scorecard*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Alinhando e focalizando recursos .....	21
Figura 2: Princípios da organização .....	22
Figura 3: Processo contínuo .....	24
Figura 4: Modelo de relação causa e efeito .....	28
Quadro 1: Medição dos temas financeiros .....	30
Quadro 2: Principais Indicadores e seus objetivos .....	31
Figura 5: Cadeia de valor .....	32
Figura 6: <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica .....	36
Figura 7: Modelo de mapa estratégico .....	37
Figura 8: Iniciar a construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	38
Quadro 3: Cronograma do BSC .....	40
Figura 9: Processo do <i>Balanced Scorecard</i> .....	42
Quadro 4: Etapas do processo de construção do BSC .....	43
Quadro 5: Sequência de elaboração dos modelos .....	44
Figura 10: Organograma funcional de uma cooperativa .....	45
Figura 11: Missão da FicCred .....	46
Figura 12: Visão da FicCred .....	47
Figura 13: Valores da FicCred .....	47
Quadro 6: Estratégias da FicCred .....	51
Figura 14: Mapa estratégico da FicCred .....	52
Quadro 7: Perspectivas Financeiras .....	53
Quadro 8: Perspectivas dos cooperados .....	54
Quadro 9: Perspectivas dos processos internos .....	55
Quadro 10: Perspectivas do aprendizado e crescimento .....	55
Figura 15: Programa de participação nas sobras .....	56
Quadro 10: Cronograma de implementação do BSC da FicCred .....	58

## LISTA DE SIGLAS

BACEN – Banco Central do Brasil

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

BSC – *Balanced Scorecard*

CA – Conselho de Administração

DOC – Documento de Crédito

FicCred – Cooperativa de Crédito Fictícia

FINAME – Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais

IF – Instituição Financeira

ORW – Metodologia Olve, Ray e Witter

PAC – Posto de Atendimento ao Cooperado

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

ROCE – Retorno sobre o Capital Empregado

Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo

SOC – Serviços de Orientação ao Cooperado

TED – Transferência Eletrônica Disponível

UI – Unidade



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Problema .....	11
1.2 Objetivos .....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivo Específico .....	11
1.3 Justificativa .....	12
1.4 Procedimentos Metodológicos .....	12
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Cooperativismo .....	14
2.2 Cooperativas de Crédito .....	15
2.2.1 Histórico .....	16
2.2.2 Conceito .....	16
2.3 <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.3.1 Origem .....	17
2.3.2 Conceito .....	18
2.3.3 Objetivos .....	20
2.3.4 Princípios .....	21
2.3.4.1 Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais .....	22
2.3.4.2 Alinhar a Organização à Estratégia .....	23
2.3.4.3 Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos .....	23
2.3.4.4 Converter a Estratégia em Processo Contínuo .....	24
2.3.4.5 Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva .....	25
2.3.5 Características .....	26
2.3.6 Perspectivas do BSC .....	27
2.3.6.1 Perspectiva Financeira .....	28
2.3.6.2 Perspectiva dos Clientes .....	30
2.3.6.3 Perspectiva dos Processos Internos .....	32
2.3.6.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	33
2.3.6.5 São Suficientes as Quatro Perspectivas? .....	34
<b>3 COMPARAR OS BSC EXISTENTES</b> .....	<b>35</b>
3.1 Métodos Existentes .....	35

3.1.1 Metodologia Kaplan e Norton.....	35
3.1.2 Metodologia Olve, Ray e Witter .....	41
3.2 Comparações dos Métodos .....	44
4 CONSTRUIR O BALANCED SCORECARD – CASO PRÁTICO .....	45
4.1 Cooperativa FicCred .....	45
4.2 Missão, Valores e Visão da FicCred .....	46
4.3 Produtos e Serviços da Cooperativa .....	48
4.4 Equipe Responsável pela Elaboração do BSC .....	49
4.5 Definição dos Objetivos .....	50
4.6 Definição da Estratégia .....	50
4.7 Mapa Estratégico Proposto .....	51
4.8 Definir os Indicadores e Estabelecer Metas .....	53
4.8.1 Indicadores para a Perspectiva Financeira .....	53
4.8.2 Indicadores para a Perspectiva dos Cooperados .....	54
4.8.3 Indicadores para a Perspectiva de Processos Internos .....	54
4.8.4 Indicadores para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	55
4.8.5 Proposta para Participação no Resultado .....	56
4.9 Comunicação e Alinhamento do BSC .....	57
4.10 Cronograma de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo surgiu da necessidade de sobrevivência, com uma ideia inovadora e simples, partindo da ajuda mútua e da cooperação. A primeira cooperativa economicamente organizada, com estatuto, regime, metas foi constituída com a razão social Rochdale *Society of Equitable Pioneers* (Sociedade Eqüitativa dos Pioneiros de Rochdale) na Inglaterra em 1844. A cooperativa dos Probos, como era conhecida, foi instituída no ramo de consumo com o intuito de combater os altos preços praticados na época, os baixos salários e criar empregos.

As cooperativas de crédito tiveram sua origem na Alemanha em 1850, fundada pelo advogado Herman Schulze, era apenas uma Caixa de Socorro que acolhia principalmente os casos de doenças graves ou de morte. Com isso arguia contra os altos juros, as relações de trocas desiguais e aos financiamentos que pesavam no bolso dos produtores rurais e trabalhadores urbanos. No Brasil, este conceito chegou ao Rio Grande do Sul em dezembro de 1902, conduzida pelo suíço Theodor Amstad.

Desde então, as cooperativas de crédito vêm surgindo e se modelando ao mundo globalizado e cada vez mais competitivo, concorrendo com bancos nacionais e internacionais.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras equiparadas aos bancos comerciais com a disponibilização de produtos e serviços financeiros tais como: benefícios de empréstimos, talão de cheques, aplicações entre outros, com um diferencial, o cliente é ao mesmo tempo dono e usuário da cooperativa.

Os gestores estão cada vez mais profissionalizados e necessitando de ferramentas que auxiliem na tomada de decisão. Uma dessas ferramentas é o *Balanced Scorecard* - BSC, um instrumento inovador que apareceu no mercado em 1990 que busca aliar quatro perspectiva: finanças, clientes, processos internos e aprendizados.

O *Balanced Scorecard* busca não somente medir as organizações por seu ativo tangível, mas também por seu ativo intangível. As instituições buscam cada vez mais aprimorar os seus sistemas gerenciais, necessitam que eles se tornem ferramentas úteis, sendo usadas e aprimoradas dia após dia.

O BSC é um sistema de gestão que ajuda as empresas a traduzir as suas estratégias em ações. Ele trata das informações táticas e auxilia no alinhamento das metas.

Este novo recurso de gestão pode ser aplicado não somente em empresas, mas também organizações sem fins lucrativos, como hospitais, organizações não governamentais, cooperativas, que também necessitam de uma administração competente e transparente.

## **1.1 Problema**

Conforme abordado na introdução, o *Balanced Scorecard* funciona como uma ferramenta de gestão, que oferece aos gestores uma melhor visão das instituições.

Diante do exposto, cabe a seguinte formulação problemática: as cooperativas de crédito possuem um modelo de *Balanced Scorecard*?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Adaptar um modelo de *Balanced Scorecard* para cooperativas de crédito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar as cooperativas de crédito;
- Conceituar *Balanced Scorecard*;
- Identificar os *Balanced Scorecard*;

- Comparar os modelos de BSC.

### 1.3 Justificativa

As cooperativas de crédito são instituições financeiras regulamentadas pelo Banco Central do Brasil, que tem por finalidade principal realizar operações bancárias, desde empréstimos a abertura de contas com talões de cheques e cartões eletrônicos.

A contribuição teórica deste estudo ocorrerá em apresentar uma ferramenta que auxilie na gestão de cooperativas de crédito, visando a consolidação, o crescimento e a permanência no mercado.

A relevância prática se apresentará no momento que, com base na revisão de literatura e feitas as comparações do *Balanced Scorecard*, possa elaborar um modelo BSC que ofereça subsídios para a gestão da cooperativa.

### 1.4 Procedimentos Metodológicos

Apesar de existir um considerável número de materiais sobre o tema Cooperativismo, assuntos sobre gestão de cooperativas de créditos poucos foram encontrados. Neste sentido, esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos objetivos, como exploratória, que de acordo com Santos (2000, p. 26) “é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno”.

Quanto a sua natureza, ela se torna uma pesquisa aplicada, sendo direcionada para uma cooperativa de crédito. Oliveira (1997, p. 123) salienta que pesquisa aplicada “tem como objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação às diferentes necessidades humanas”.

Será empregada neste trabalho, a pesquisa bibliográfica, pois serão consultados materiais tais como: livros, revistas, publicações em folhetins, folders

explicativos, jornais, páginas da web, seminários, congressos, entre outros. Santos (2000, p. 29) conceitua pesquisa bibliográfica como “o conjunto de materiais escritos/gravados, mecânica ou eletronicamente, que contêm informações já elaboradas e publicadas por outros autores”.

Aplica-se a este trabalho o método de pesquisa qualitativa, Oliveira (1999, p. 117) esclarece que: “as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos”. Desta forma, este estudo descreverá o cotidiano da administração de uma cooperativa de crédito, analisando e sugerindo soluções viáveis para a mesma.

Para um melhor entendimento, o presente trabalho apresentará um caso prático fundamentado na revisão bibliográfica e serão apresentados os conhecimentos obtidos. Uma vez que a cooperativa de crédito será fictícia, possibilitará uma melhor compreensão para futuro estudos.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, procurou-se introduzir o assunto com relatos sobre a história do cooperativismo, as cooperativas de crédito, referenciando sua história e conceito.

Pretende-se apresentar citações sobre *Balanced Scorecard* como: origem, conceito, objetivos princípios e outras particularidades deste sistema de mensuração estratégica.

### 2.1 Cooperativismo

O cooperativismo é regido pela ajuda mútua, onde pessoas unem suas forças de forma coletiva para alcançarem o mesmo objetivo. Uma palavra chave é a cooperação onde pessoas com interesses comuns constituem uma empresa de forma solidária e democrática.

Seus princípios são: adesão livre e voluntária; gestão democrática pelos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas; e interesse pela comunidade. Seu símbolo é formado por dois pinheiros, um círculo e as cores verde e amarela, onde representam respectivamente a fecundidade e imortalidade, a vida eterna, natureza e o sol fonte inesgotável de calor e energia, relatam Gawlak e Turra (2001).

Cooperativismo é um preceito cultural, um sistema econômico-social ou simplesmente uma forma de organização. A doutrina cultural desenvolve habilidade intelectual de forma criativa das pessoas, visando a sua melhoria contínua. A doutrina econômico-social busca o desenvolvimento social, ou seja, uma melhor qualidade de vida. (GAWLAK e TURRA, 2001).

Na cidade de Rochdale, na Inglaterra, vinte e oito pessoas reuniram-se criaram metas, estabeleceram normas e em 24 de dezembro de 1844 fundaram a primeira cooperativa. Uma cooperativa de consumo chamada de *Rochdale Society*

*of Equitable Pioneers* (Sociedade Eqüitativa dos Pioneiros de Rochdale), conforme relata Cruz (2000).

Gawlak e Turra (2002) complementam que foi a primeira cooperativa economicamente organizada com regras, princípios e tornou-se um modelo de sociedade cooperativista, servindo com modelo para as atuais cooperativas. Os autores corroboram também que ela surgiu perante a Revolução Industrial ocorrida em meados do século XVIII. Com a Revolução o emprego ficou escasso, aumentou a jornada de trabalho, os salários baixos, e surgiram as dificuldades sócias econômicas. Diante do disposto emergiram, entre as classes operárias, pessoas com espírito de liderança e com vontade de mudar a situação atual dos trabalhadores.

Os autores destacam que os pioneiros desta idéia, buscaram resolver seus problemas, por meio da união e ajuda mútua, soluções inovadoras para época, mas com visão do futuro, substituindo o individualismo por trabalhar junto em busca de um objetivo comum.

A cooperativa surgia como opção para combater as dificuldades econômicas além da possibilidade do emprego.

A idéia do cooperativismo se propagou pelo mundo surgindo outras cooperativas. Nasceu uma nova forma de organização, baseada na ajuda, onde o único objetivo é promover o interesse e o bem comum de todos os associados.

## **2.2 Cooperativas de Crédito**

Pretende-se neste item introduzir o tema cooperativas de crédito, usando referencias bibliográficas para conceituar e apresentar seu histórico. Servindo de estrutura para desenvolver o assunto BSC.



### 2.2.1 Histórico

A origem do cooperativismo de crédito foi na Alemanha em 1850, com a fundação da Caixa de Socorro tendo como mentor o advogado Herman Schulze, onde atendia a casos de morte ou doenças conforme descreve Pinho (2004).

Klaes (2005, p. 86) contribui salientando que as cooperativas de crédito surgiram com o propósito de combater “as relações desiguais de troca e de financiamento às atividades que penalizavam sobremaneira os produtores rurais e trabalhadores urbanos”. Com a necessidade de erradicar esta desigualdade era necessário criar condições mais justas que priorizassem o crédito com taxas compatíveis a realidade dos trabalhadores.

Em 1865 inspirado nos pioneiros alemães, o italiano Luigi Luzzatti constituiu a primeira cooperativa na cidade de Milão “cujo modelo herdaria seu nome, a cooperativa do tipo Luzzatti. Hoje no Brasil este tipo é conhecida como cooperativa de crédito mútuo”, com sua principal característica a existência de vínculo entre os sócios, formados por classes operárias, funcionários públicos, pessoas de uma cidade e outras conforme relata Pinheiro (2008, p. 23).

No Brasil a primeira cooperativa de crédito foi fundada em dezembro de 1902 em Nova Imperial, hoje Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. O idealizador foi o suíço Theodor Amstad conforme Pinho (2004). A cooperativa era uma caixa rural onde seus cooperados buscavam subsídio para suas lavouras. Hoje é conhecida como Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi, com mais de um milhão e meio de cooperados e atua em onze estados brasileiros.

### 2.2.2 Conceito

O Banco Central do Brasil – BACEN (2011), órgão regulamentador das instituições financeiras, conceitua cooperativa de crédito como,

é uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados. O objetivo da constituição de uma cooperativa de crédito é prestar

serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimento de contas, seguros, etc), desenvolvendo o espírito de cooperação e ajuda mútua.

Pinho (2004, p. 118) define as cooperativas de crédito mútuo com sendo prestadoras de “serviços financeiros de natureza social, econômica e educativa, mas sem finalidade lucrativa. Geralmente funcionam como Bancos Populares, oferecendo aos cooperados benefícios aos quais não teriam direito em outras instituições financeiras”.

## **2.3 Balanced Scorecard**

Neste item, o tema abordado será o *Balanced Scorecard*, apresentando citações será abordado sua origem, conceitos, objetivos, princípios, características, perspectivas.

### **2.3.1 Origem**

O *Balanced Scorecard* surgiu nos Estados Unidos, na década de 90, da necessidade de suprimir carências no processo de mensuração nas empresas e se transformou em um mecanismo que uniu a comunicação estratégica e a estratégia empresarial. Como consequência foi feito um estudo por acadêmicos e executivos, patrocinados pela KPMG (Empresa de Auditoria e Consultoria) com o Instituto *Nolan Norton*, que resultou no artigo *Measuring performance in the organization of the future* (mensuração do desempenho na organização do futuro), relatam Silva, Santos e Santos (2006).

Os autores citados anteriormente, expõem também que foi publicado um artigo pelo Professor de Contabilidade da *Harvard Business School* Robert S. Kaplan e pelo Presidente da *Renaissance Solutions Inc.* David P. Norton, com o título *The*

Balanced Scorecard – *Measures That Drive Performance* (Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho), na *Harvard Business Review*.

Em meados de 1993, Norton e Kaplan publicaram o artigo *Putting the Balanced Scorecard to Work* (usando o Balanced Scorecard no Trabalho), neste eles descrevem a importância de se tomar medidas baseadas no sucesso estratégico, para apresentação de um resultado excepcional para as empresas. (Kaplan e Norton, 2003).

Após as publicações dos artigos o *Balanced Scorecard* tornou-se uma ferramenta de gestão, sendo considerado um sistema de gestão estratégica utilizada em vários países, inclusive no Brasil.

### 2.3.2 Conceito

O *Balanced Scorecard* é conceituado por Souza (2007, p. 32 *apud* Kaplan e Norton, 1997) como sendo uma metodologia desenvolvida

com base em indicadores de desempenho estratégico, dividido basicamente em quatro perspectivas financeiras, clientes, processos e aprendizagem. O conjunto dos indicadores foi desenvolvido com base nos processos da organização, com isso, no momento da criação destes indicadores, são verificadas as causas e efeitos de cada um, em relação ao mapa estratégico da organização. A partir do choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese [...] que preserva as medidas financeiras tradicionais.

O autor complementa que esta nova metodologia traz uma maneira diferente e nova de revelar as finalidades estratégicas, procurando unir de forma sistêmica os caminhos para atingir as metas traçadas.

Kaplan e Norton (2003, p. 19) explicam que *Balanced Scorecard*

é um novo instrumento que integra as medidas derivativas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

No entanto, os autores complementam ainda que BSC é mais do que um novo sistema de indicadores, empresas estão utilizando como estrutura organizacional básica e também em seus processos gerenciais. O poder desta ferramenta se revela quando deixa de ser um sistema de medidas e vira um sistema de gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* preenche lacunas existentes na maioria dos relatórios gerenciais, medindo não somente os ativos financeiros mas também o desempenho sob a visão dos clientes, funcionários e processos internos.

Araujo (2006, p. 71 *apud* Interact, 2004) define como,

uma nova filosofia de gestão empresarial que a partir de um visão objetiva descreve, implementa e gerencia estratégias em forma de planejamento integrado e balanceado. Com o alinhamento das estratégias, ações e indicadores aos objetivos da organização, proporcionam ampla visão do desempenho, envolvendo diretores e colaboradores, pois engloba indicadores financeiros e de outras perspectivas, como aprendizado e desenvolvimento, processos internos e clientes.

Faria e Costa (2005, p. 373) constatam que *Balanced Scorecard* “é um sistema para avaliação do desempenho empresarial que parte do estabelecimento de indicadores e metas relacionadas às diretrizes e estratégias definidas pela alta administração da empresa ou gestores de determinada área”. O seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros não são suficientes para mostrar os resultados dos investimentos e das atividades das empresas.

Tavares (2005, p. 351) elucida *Balanced Scorecard* como “um instrumento que procura acompanhar a mudança nas oportunidades de criação de valor para o cliente pela gestão do patrimônio tangível e pela gestão do patrimônio intangível”. Fazendo-se assim uma relação com “clientes, produtos e serviços inovadores, processos operacionais sensíveis e de alta qualidade, databases e informações tecnológicas, capacidade, habilidade, e motivação das pessoas”. Baseado na comprovação de que a vantagem competitiva nos dias de hoje “é devida mais ao conhecimento, capacidades e relacionamentos criados por pessoas do que dos investimentos em patrimônio físico e acesso a capitais”.

Os pais do BSC, Kaplan e Norton (2003, p. 24) dizem que para os executivos, o BSC é “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”, sendo adotadas para transmitir aos funcionários valores e crenças fundamentais para o desempenho nas instituições.

### 2.3.3 Objetivos

O objetivo principal do *Balanced Scorecard* é alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais das entidades empresariais conforme apresenta Atkinson et al (2000).

Silva, Santos e Santos (2006, p. 60) acrescentam que o objetivo inicial “era mostrar as desvantagens de se usar somente medidas financeiras para julgar o desempenho empresarial, incentivando, com isso, as empresas a medirem também fatores como qualidade e satisfação do cliente”.

Kallás (2003) esclarece que os objetivos são alcançados com as seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia – é comum as empresas não possuam a visão e a estratégia bem esclarecidas e discutidas. O ideal é traduzir cujo entendimento seja compreendido por todos, não deixando dúvidas e definindo os pontos a serem atingidos;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos – todos os colaboradores devem ser comunicados sobre os objetivos e as estratégias da empresa. Deverão também participar das reuniões de definição das metas, assim os colaboradores reconhecem como seus;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas – os gestores juntamente com seus subordinados devem definir os processos e planejar o futuro da empresa, definindo o comprometimento de cada um na execução das tarefas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico – permite aos envolvidos nas tarefas monitorar o andamento das ações.

Atkinson et al (2000) menciona que os objetivos também podem ser primários, quando especificados por seus proprietários e secundários, quando são definidos pela relação entre entidade, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade.

Souza (2004, p. 31 apud Atkinson 2000) relata que os objetivos primários de uma avaliação de desempenho podem ser:

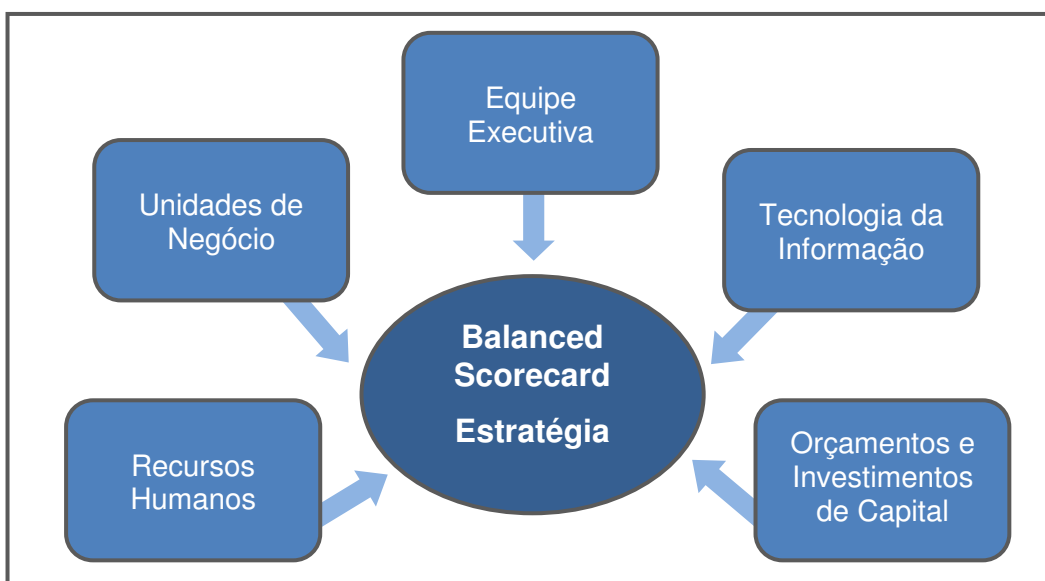
- a) ressaltar as causas e os direcionadores de desempenho que devem ser monitorados pelos administradores, em direção ao atingimento dos objetivos fixados;

- b) proporcionar o entendimento de quais estratégias estão sendo utilizadas para alcançar os objetivos, tanto para funcionários, quanto para terceiros;
- c) permitir, através de indicadores de desempenho, que os envolvidos compreendam como os diversos componentes do 'sistema empresa' influenciam no alcance dos objetivos, além de contribuir para o aprendizado organizacional.

Atkinson et al (2000, p. 567) colocam também que “o papel de um sistema de desempenho é identificar os objetivos primários e secundários da empresa, avaliar o desempenho desses objetivos e, assim, ajudar a empresa a melhorar seu desempenho” alcançando seus objetivos primários.

### 2.3.4 Princípios

Os executivos ao se referirem ao modo como alcançaram os resultados, citam sempre duas palavras: alinhamento e foco. O *Balanced Scorecard* capacitou as primeiras empresas adeptas “a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização”, como demonstra a Figura 1. (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 18)



**Figura 1: Alinhando e focalizando recursos**

Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 19)

Após pesquisa realizada em empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* mostrou-se um padrão consistente no foco e no alinhamento. Ainda que

cada empresa “abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e sequências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focalizada na estratégia”, conforme Kaplan e Norton (2001, p. 18). Na figura 2 pode-se observar a distribuição destes princípios.



**Figura 2: Princípios da organização**

Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 19)

### 2.3.4.1 Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

Kaplan e Norton (2001) sugerem que as organizações tornem suas estratégias compreensíveis, criando um Mapa Estratégico, para facilitar a tradução em termos operacionais. Fornecendo assim um referencial para apresentar e comunicar as estratégias de maneira lógica.

Tavares (2005, p. 355) lembra que para chegar aos resultados esperados a empresa necessita “capitalizar em capacidades e ativos – tangíveis e intangíveis – que já existem dentro dela. O BSC visa proporcionar uma combinação desses ingredientes, despertando os potenciais adormecidos na organização”.

Portanto, a estratégia deve ser concebida de maneira lógica no mapa estratégico, criando um ponto de referência comum e compreensível para todos os funcionários.

#### **2.3.4.2 Alinhar a Organização à Estratégia**

As empresas são formadas por diversos setores, departamentos, unidades de negócios ou até mesmo parques fabris em diferentes municípios e estados, cada qual com seus próprios propósitos e objetivos. A meta nestes casos é a sinergia, ou seja, unificar os pensamentos estratégicos. De maneira que o “desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas”, conforme Kaplan e Norton (2001, p. 22).

Não é possível implantar o *Balanced Scorecard*, sem apresentar de forma detalhada e alinhada as estratégias para todos os níveis hierárquicos, deixando cada item bem definido.

#### **2.3.4.3 Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos**

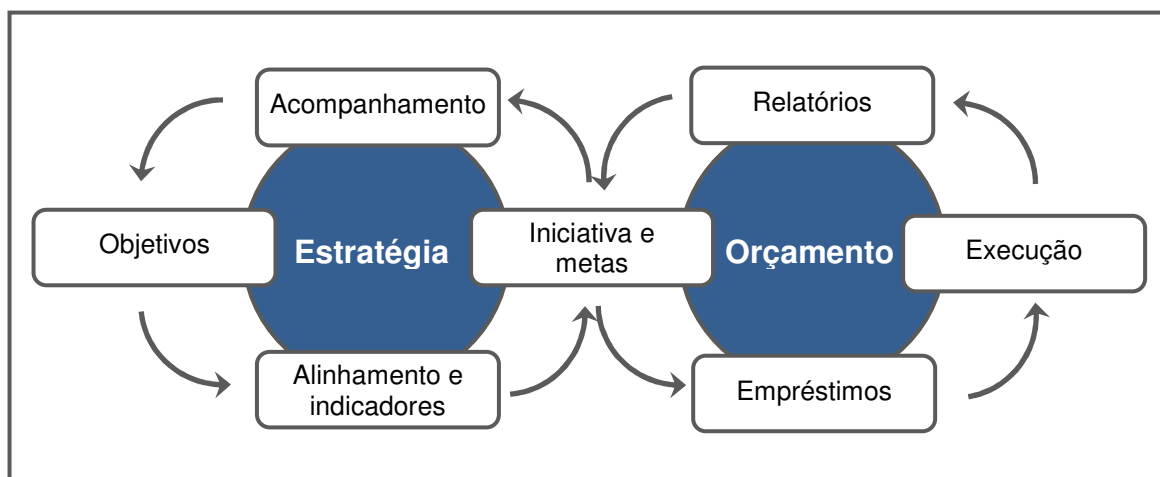
Para implantar o BSC não basta somente que a direção da empresa almeje, e sim que todos os funcionários se empenhem, transformando os objetivos estratégicos em metas do dia a dia.

Para que os colaboradores conduzam suas atividades diárias focando os *scorecards* é necessário “aprender sobre segmentação dos clientes, custeio variável e marketing de banco de dados. Em vez de presumir que a força de trabalho não conseguiria absorver essas ideias”, as instituições devem “efetuar um esforço coordenado para treinar os empregados em todos os níveis da organização sobre esses componentes estratégicos críticos”. (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 23).



### 2.3.4.4 Converter a Estratégia em Processo Contínuo

Este princípio diz respeito ao acompanhamento ininterrupto das estratégias traçadas e também de sua constante atualização, gerando um ciclo contínuo e infinito conforme observa-se na Figura 3.



**Figura 3: Processo contínuo**

Fonte: Adaptado de Santos (2007)

Kaplan e Norton (2001) explicam que pesquisa em empresas que implantaram o *Balanced Scorecard* mostrou que elas começaram a gerenciar a estratégia, através de um processo de *loop* duplo, ou seja, sistema que integra gerenciamento tático e o estratégico. Durante a implantação surgiram três temas importantes nas instituições.

Primeiro, as organizações começaram a 'conectar a estratégia ao processo orçamentário'. O *Balanced Scorecard* forneceu os critérios para a avaliação dos investimentos e iniciativas potenciais. A motivação inicial foi a promoção do raciocínio estratégico na seleção de investimentos. [...] Assim, desenvolveu-se um processo para o gerenciamento das iniciativas estratégicas. Embora o processo ocorresse durante a elaboração do orçamento anual, as iniciativas estratégicas eram tratadas de maneira diferente. As empresas descobriram que necessitavam de dois tipos de orçamento: um orçamento estratégico e um orçamento operacional.

Segundo passo, e também o mais importante, foi a implementação de 'reuniões gerenciais simples' para a avaliação da estratégia. Por mais óbvia que pareça essa prática, tais reuniões não existiam no passado.

Terceiro, evoluiu-se para um 'processo de aprendizado e adaptação da estratégia'. Os *balanced scorecards* iniciais representavam hipóteses sobre a estratégia; eles eram a melhor estimativa, na época da formulação, das ações que redundariam no sucesso financeiro de longo prazo. O processo de desenvolvimento do *scorecard* ajudou a explicitar as

relações de causa e efeito nas hipóteses estratégicas. (KAPLAN e NORTON, 2001 p. 24 e 25).

Tavares (2005, p. 355) indaga que “a ligação entre estratégia e o dia-a-dia começa a ficar mais clara através de reuniões, encontros e pontos de checagem”. Baseando-se “que a estratégia é um trabalho de todos, há razões para que seus participantes sejam encorajados a deter o conhecimento necessário à sua atividade”.

#### **2.3.4.5 Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva**

O quinto e último princípio, aborda o envolvimento de todo o quadro executivo, para que a instituição acredite e se motive com as estratégias e que o sucesso seja alcançado. Kaplan e Norton (2001, p. 26) relatam que “se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho”.

Tavares (2005, p. 356) coloca que “o fundamental para o desenvolvimento de qualquer estratégia é a mobilização efetiva de uma equipe executiva. A implementação de uma estratégia requer mudanças”. Conforme o processo caminha os sistemas gerenciais necessitam ser modificados para concretizá-los e reforçar as mudanças. “A estratégia precisa ser um processo contínuo. O papel da liderança é equilibrar a tensão entre a estabilidade e a mudança”.

Vê-se que os executivos são os principais responsáveis pela motivação de seus subordinados e pela implementação do processo *scorecard* em suas empresas. Buscando assim, a mudança pró-ativa e motivando seus empregados para atingirem suas metas com zelo e dedicação.

### 2.3.5 Características

A definição do *Balanced Scorecard* apresenta características inovadoras em relação aos métodos de medição de desempenho, estes não são suficientes para tomar decisões de curto e longo prazo. Araujo (2006, p. 78) destaca quatro características:

- Aprendizagem e crescimento – neste item preparasse-se todo o recurso humano procurando a excelência na instituição. Os funcionários são a base para o progresso e inovação da organização.
- Processos (críticos) internos – refere-se a atividade fim da instituição, ou seja, “aos procedimentos essenciais ou processos críticos internos para a sua sobrevivência”.
- Pessoas (clientes, consumidores) – este item anseia satisfazer as necessidades de seus clientes e consumidores, porém, não pode ser esquecido que os colaboradores também podem ser vistos como clientes internos. Desta forma, “a preocupação deve girar em torno de satisfazer às necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos”.
- Financeira – esta característica “visa medir e avaliar resultados sob o ângulo, essencialmente, financeiro”, ou seja, avaliar a empresa no aspecto monetário.

Souza (2004, p. 33 apud Horngren et al, 1999), defende que as cinco principais características de um *scorecard* são:

a) comunicar a história da estratégia da empresa, evidenciando uma seqüência de relações de causa e efeito: se uma empresa almeja ser um produtor de baixo custo e enfatizar o crescimento, o BSC deve descrever na perspectiva de “aprendizado e crescimento”, os objetivos específicos e as medidas que induzem ao aperfeiçoamento dos processos produtivos internos.

b) contribuir para comunicar a estratégia a todos os membros da organização através da tradução da estratégia em uma coerente e relacionada série de compreensíveis e mensuráveis metas operacionais: guiados pelo BSC, os gerentes e funcionários decidem e agem no sentido de realizar a estratégia da companhia; [...]

c) nas empresas que visam lucro, o BSC deve enfatizar fortemente os objetivos e indicadores financeiros: às vezes os gerentes tendem a focalizar muito mais na inovação, qualidade e satisfação dos clientes, ainda que os mesmos não conduzam, a resultados tangíveis.

d) usar número limitado de indicadores, ou seja, selecionar apenas os mais críticos. Ao evitar a proliferação de indicadores,

a atenção dos gerentes focalizar-se-á naqueles que são efetivamente importantes para a implementação da estratégia; e) destacar compensações inadequadas que gerentes possam fazer quando deixam de considerar indicadores operacionais e financeiros ao mesmo tempo. Por exemplo: desempenho financeiro a curto prazo pode ser alcançado com redução dos gastos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), porém, isso será inadequado se na empresa a inovação for um fator chave em termos estratégicos.

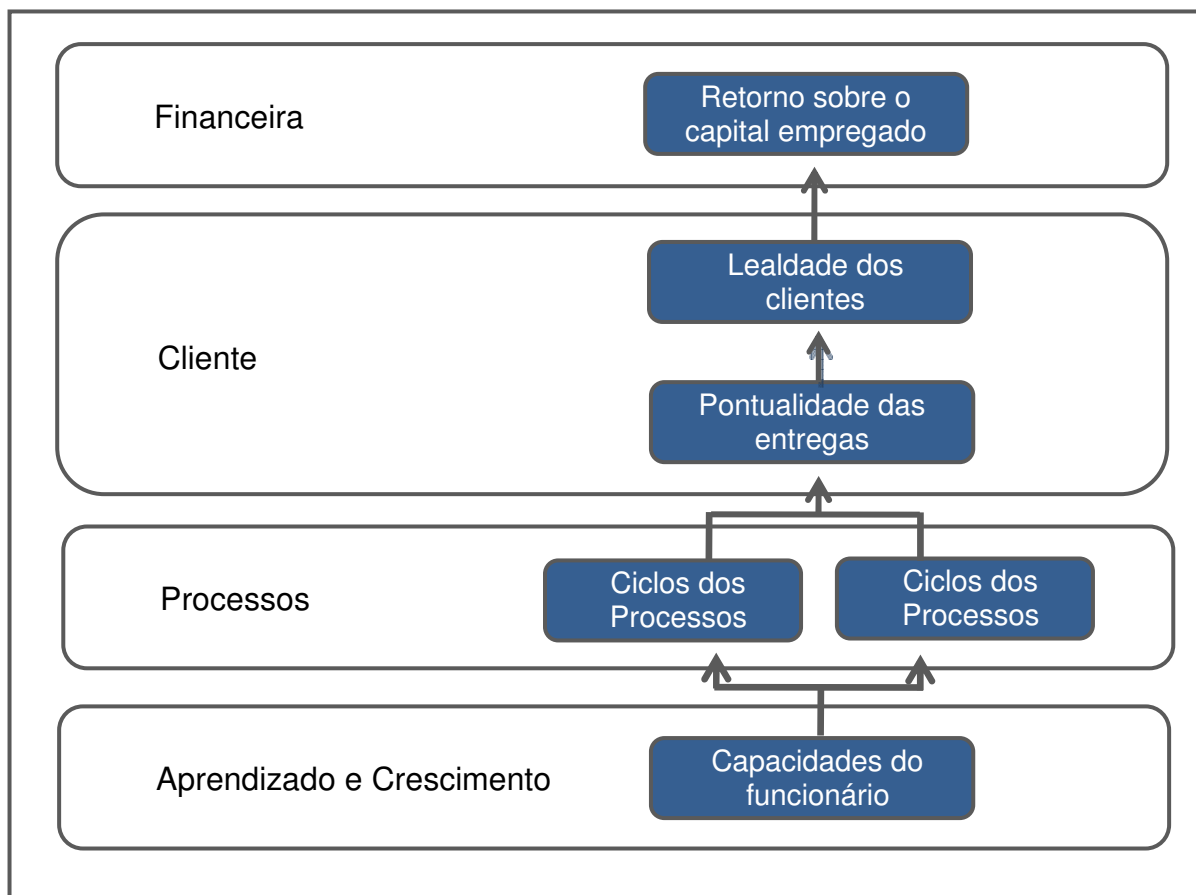
Contudo, sua principal característica é a possibilidade de acompanhar a gestão estratégica através de indicadores de desempenho, fazer com que estes indicadores entrem em ação a médio e logo prazo.

### **2.3.6 Perspectivas do BSC**

O *Balanced Scorecard* evidência “uma modalidade de gestão centrada no futuro da organização e nos caminhos a serem seguidos, o que a transforma em um sistema de gestão estratégico”. Usa-se como base para comandar as empresas na era da informação, sendo um sistema de gestão, reconhecendo que os indicadores financeiros não são suficientes para comandar de maneira eficaz a gestão. “A razão disso é que tais indicadores contemplam outras perspectivas de avaliação de longo prazo dos resultados dos investimentos realizados e das atividades desempenhadas”, conforme Leal Filho (2007, p. 91).

O BSC conecta as “medidas focadas sobre o desempenho passado com os objetivos e medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, em consonância com a visão e estratégias da empresa”. Estas medidas são focadas sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. “Cada uma delas tem seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas para traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho”. (CERETTA E QUADROS, 2003, p. 9).

As perspectivas devem obedecer à relação de causa e efeito, entre as hipóteses e os objetivos (medidas), para que elas possam ser geridas. Na figura 4, vê-se “como toda uma cadeia de relação causa e efeito pode ser criada como uma reta vertical que atravessa quatro perspectiva conforme relata Kaplan e Norton (2003, p. 31).



**Figura 4: Modelo de relação causa e efeito**

Fonte: adaptada de Kaplan e Norton (2003)

Kaplan e Norton (2003, p. 30) explicam que o retorno sobre o capital investido “pode ser uma medida do *scorecard* na perspectiva financeira, o vetor dessa medida poderia ser a repetição e a ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade entre esses clientes”. Sendo assim, a expectativa na lealdade dos clientes é que ela desempenhe forte impacto sobre o retorno do capital investido.

### 2.3.6.1 Perspectiva Financeira

Esta perspectiva é “focada na utilização de índices monetários como metas para o alcance de seus objetivos, essas medidas indicam se a implementação e execução da estratégia estão contribuindo para a melhoria de resultados financeiros”, com isto comparam-se os desempenhos passados, presentes e os projetados conforme Bitencourt (2010, p. 39).

Kaplan e Norton (2003, p. 26) completam que o *Balanced Scorecard* “conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas”.

Os autores colocam também que os objetivos financeiros podem ser diferentes em cada etapa do ciclo de vida de uma empresa, com o intuito de simplificar, identificamos três ciclos: crescimento, sustentação e colheita.

As empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida. Possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar esse potencial, talvez tenham que comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços. [...] O objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões. Provavelmente a maioria das unidades de negócios de uma empresa estará na fase de sustentação, onde ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido. [...] Algumas unidades de negócios terão alcançado uma fase de maturidade em seu ciclo de vida, no qual a empresa deseja colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Essas empresas não justificam mais investimentos significativos, apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades. (KAPLAN e NORTON, 2003 p. 50 e 51).

Por conseguinte, os objetivos financeiros são bem diferentes em cada fase de uma empresa. Quando ela está na fase de crescimento, enfatiza-se o aumento das vendas, prospectando novos clientes e mercados. Na fase de sustentação, as empresas são obrigadas a alcançar o retorno sobre o capital investido, visto que nesta etapa os objetivos financeiros estão ligados diretamente à lucratividade. A terceira e última fase, a colheita, as empresas querem colher os frutos no qual plantaram nos ciclos anteriores, precisam manter os fluxos de caixa para dar continuidade aos negócios.

De acordo com Kaplan e Norton (2003), para as etapas de crescimento, sustentação e colheita existem três pontos financeiros que guiam a estratégia das empresas, são eles:

- Crescimento e *mix* de receita – é o aumento da oferta de produtos e serviços, expandindo o número de clientes e conquistando novos mercados. Procurando mudar e ampliar os produtos e serviços para itens de maior valor.

- Redução de custos/melhoria de produtividade – refere-se em diminuir os custos e aperfeiçoar os produtos, diminuindo os custos diretos e indiretos, para aplicar os recursos com outras unidades de negócio.
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento – este ponto defende a correta utilização dos ativos contribuindo para acrescentar valor econômico na organização e melhor aplicação dos investimentos.

Os objetivos de uma adequada utilização dos ativos colaboram infinitamente para agregar valor à empresa, desta forma, as empresas devem colocar os objetivos específicos na definição estratégica, como observa-se no Quadro 1.

		Pontos Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas; Percentual de receita gerado por novos produtos e serviços	Receita/Funcionário	Investimento; P&D
	Sustentação	Fatia de clientes; Vendas cruzadas; Percentual de receita; Lucratividade por cliente e linhas de produtos	Custos x custos dos concorrentes; Taxas de redução de custos; Despesas indiretas	Índices de capital de giro; ROCE por categoria; Taxas de utilização de ativos
	Colheita	Lucratividade por cliente e linhas de produtos; Percentual de Clientes não lucrativos	Custos unitários	Retorno; Rendimentos

**Quadro 1: Medição dos temas financeiros**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003)

### 2.3.6.2 Perspectiva dos Clientes

Os clientes são os geradores de receita para atingir os objetivos financeiros das empresas, é necessário identificá-los e também entendê-los. Esta

perspectiva possibilita determinar a percepção do cliente quanto ao produto, atendimento e ao processo da empresa.

Olve, Roy e Wetter (2001), colocam que as empresas gastam muitos esforços tentando garantir a lealdade do cliente. Para conseguir este feito, é necessário ficar atento com o processo de compra dos clientes. Deve ser desenvolvido um quadro completo com o que o produto/serviço agrega para eles, o cliente deve ser entendido e principalmente ouvido.

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 40) “os diretores identificam os segmentos de clientes almejados, os respectivos objetivos de negócios, e os seus correspondentes indicadores de desempenho”. Na perspectiva do cliente são inclusos “indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada” e implementada. O Quadro 2 mostra os principais indicadores e seus objetivos de acordo com Peña (1999).

Indicador	Objetivo
Participação de Mercado	Proporção de vendas realizadas por uma unidade de negócio
Satisfação dos Clientes	Conhecer o nível de satisfação do cliente por meio de programas específicos (preço, tempo e qualidade)
Conquista de Clientes	Saber a quantidade de clientes que a unidade deseja
Retenção de Clientes	Proporção de clientes que a unidade consegue manter
Rentabilidade dos Clientes	Lucro gerado por um cliente ou segmento

**Quadro 2: Principais Indicadores e seus objetivos**

Fonte: Adaptado de Peña (1999)

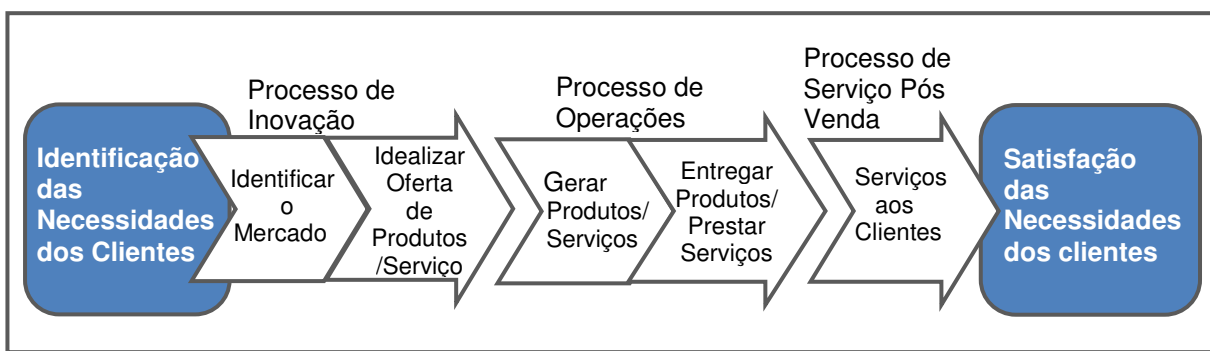
Kaplan e Norton (2004) acrescentam que há outro indicador relevante na perspectiva dos clientes, ‘a participação nas compras dos clientes’. Este indicador tem como objetivo reter e aumentar o número de vezes que o cliente compra e em maior quantidade.

Com estes indicadores pode-se ver uma relação de causa e efeito. Pois a satisfação do cliente normalmente leva a retê-los, e com a melhor e mais barata, a propaganda de boca a boca, atrai novos clientes. Retendo e conquistando estes clientes as organizações podem ampliar sua fatia no mercado, deixando-os fiéis. E tudo isso reflete no lucro, deixando o fluxo de caixa cada vez maior.



### 2.3.6.3 Perspectiva dos Processos Internos

A referida perspectiva tem por principal objetivo descrever a estratégia, preocupando-se com os processos mais críticos da organização, focalizando os objetivos dos acionistas e clientes. Kaplan e Norton (2003) elucidam que os executivos devem identificar estes processos internos críticos, através de uma cadeia de valor completa dos processos internos, começando com o processo de inovação, seguindo com os processos de operações, e terminando com o processo de pós venda, conforme demonstra a Figura 5.



**Figura 5: Cadeia de valor**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003)

No processo de inovação as empresas pesquisam com seus clientes, suas necessidades e desejos, em seguida desenvolvem produtos/serviços que atendem a estas necessidades. No segundo processo, o de operações, os produtos/serviços são apresentados aos clientes, o qual, os executivos buscam melhorar a qualidade da produção, entregar os produtos com rapidez e cumprir datas de entrega. O terceiro e último, o processo de pós venda mede a satisfação do cliente, acompanha e avalia se os produtos estão suprindo suas necessidades.

Tavares (2005, p. 353) aduz que os “indicadores dos processos internos só terão significado se forem orientados pelo conhecimento do cliente” e pelo retorno recebido do “monitoramento das ações desenvolvidas para atender as suas expectativas”.

#### 2.3.6.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

O aprendizado e o crescimento “são forças que vão mover a empresa no sentido de criar a infra-estrutura que a organização precisa para alcançar os ambiciosos objetivos definidos nas três últimas perspectivas”, conforme Becker (2004, p. 71 *apud* Campos, 1998).

Esta quarta perspectiva além de identificar a infra-estrutura da empresa ela gera crescimento e melhoria a longo prazo. Kaplan e Norton (2003, p. 29) elucidam que,

as perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

Lunkes (2007, p. 13) ressalta que o “*balanced scorecard* enfatiza a importância investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos”. É claro que investir em equipamentos, produtos, pesquisa e desenvolvimento são importantes, porém eles por si sós não são suficientes. As instituições “devem investir também em infra-estrutura, se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiros a longo prazo”.

Kaplan e Norton (2003) asseveram que o aprendizado e crescimento derivam de três principais fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Destas fontes provem as três principais categorias:

- Capacidades dos funcionários – as empresas planejam objetivos e medidas para satisfazer, reter e ter produtividade de seus funcionários, através de processos contínuos de aprendizado, como palestras, cursos e outros.
- Capacidades dos sistemas de informação – para que os funcionários desempenhem um trabalho eficaz é extremamente necessário que as empresas possuam ferramentas de controle e dados, em sistemas informatizados.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento – as empresas não devem medir esforços para motivar seus funcionários, estabelecendo capacidade de

liderança e iniciativa, delegando poderes e que tenham liberdade para participar das decisões em conjunto com a diretoria.

#### **2.3.6.5 São Suficientes as Quatro Perspectivas?**

Vimos anteriormente as quatro perspectivas identificadas pelos inventores do *balanced scorecard*, porém analisando-as mais profundamente, surgem questionamentos em relação a sua utilização e necessidade.

Kaplan e Norton (2003, p. 35) deixam claro que as quatro perspectivas têm se tornadas apropriadas para diferentes empresas e setores de mercado. Mas não existe nenhuma explicação matemática que elas sejam suficientes e necessárias. Não foram encontradas empresas que utilizassem “menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares”.

Os autores esclarecem também que para algumas organizações a relação com seus fornecedores exercem um fator importante para o desempenho de suas atividades. Destarte, é de vital importância que a empresa acrescente outra perspectiva as já existentes.

Outro fato que pode ser levado em consideração para uma empresa cuja atividade seja de produtos químicos é a comunidade em que ela esteja inserida. Trata-se da questão ambiental, pois existem leis e a sociedade cobra muito destas empresas. Com isto, há necessidade de aumentar as perspectivas, criando uma específica para este tema.

Assim sendo, deve-se criar perspectivas que venham a contribuir para o sucesso da estratégia da empresa. Os *scorecards* devem ser agregados por meio de um conjunto de medidas, não se esquecendo de estar integralmente ligados a cadeia de relação causa e efeito que definem as estratégias das entidades empresariais.

### 3 COMPARAR OS BSC EXISTENTES

A comparação dos métodos existentes será realizada através de consultas bibliográficas, sendo utilizadas principalmente estudos científicos como: teses e dissertações, visto que os livros publicados sobre o assunto são poucos.

#### 3.1 Métodos Existentes

As metodologias mais conhecidos de *Balanced Scorecard* são: Método de Robert Kaplan e David Norton; e Método de Nils-Göran Olve, Jan Roy e Magnus Wetter, conforme Molares (2004).

Nos próximos tópicos será demonstrada cada uma das metodologias mencionadas.

##### 3.1.1 Metodologia Kaplan e Norton

O *Balanced Scorecard* criado por Kaplan e Norton parte do princípio que ativos tangíveis e intangíveis devem fazer parte de um mesmo sistema de informação onde tenha a participação de todos os níveis hierárquicos.

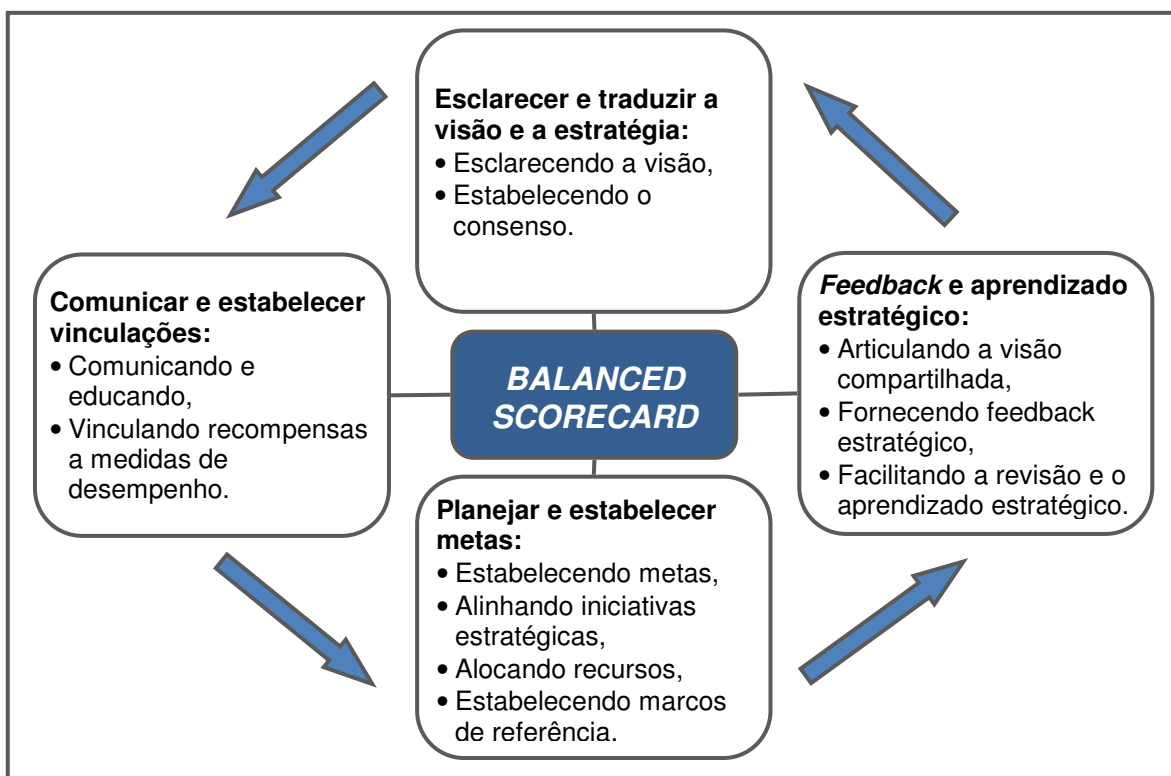
Os funcionários da linha de frente necessitam entender os resultados financeiros de suas ações e decisões, os gestores precisam conhecer as metas de sucesso a longo prazo. Kaplan e Norton (2003, p. 9) aduzem que as medidas e os objetivos utilizados no BSC,

não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top down*) norteados pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimentos.

Os autores aduzem que o BSC é muito mais que um sistema de administração tática ou operacional, empresas inovadoras estão usando o *scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica para gerenciar a estratégia a longo prazo por meio de processos que visam:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado.

A Figura 6 demonstra a utilização do *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica



**Figura 6: *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003)

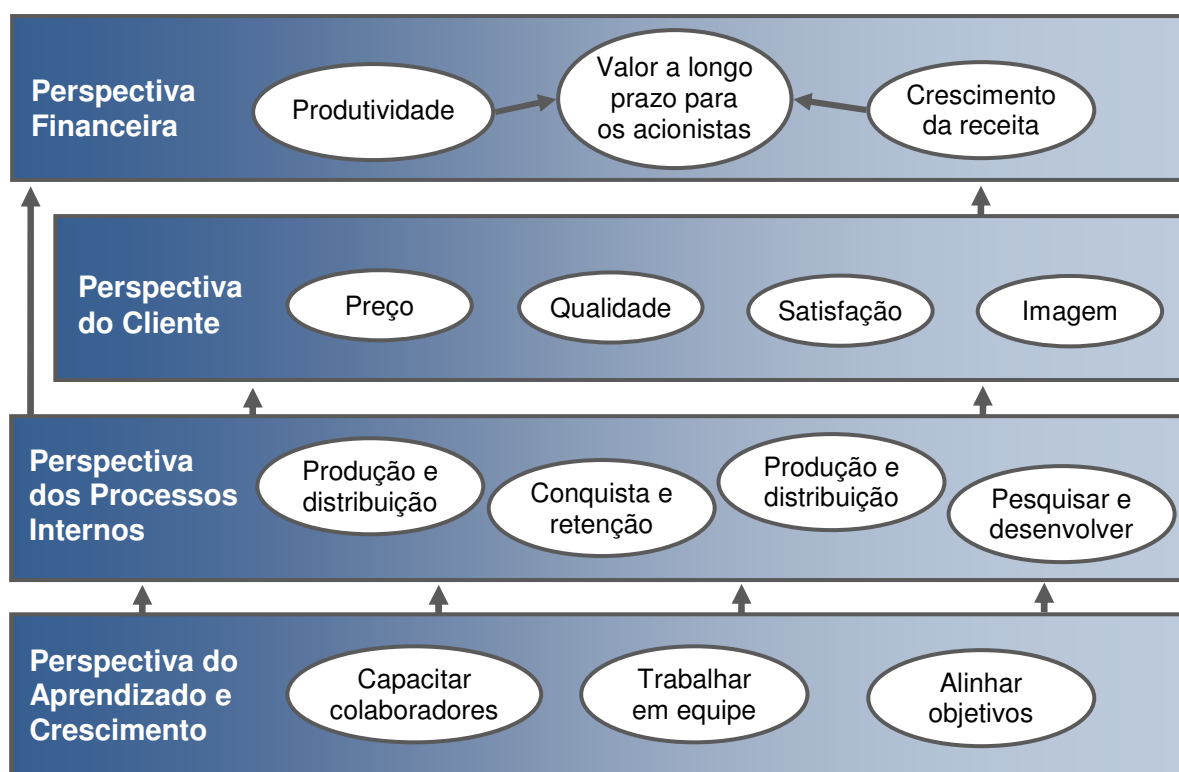
Com o *balanced scorecard* os executivos podem avaliar “até que ponto suas unidades de negócios geram valor para seus clientes atuais e futuros”, devem também “aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho no futuro”, realçam Kaplan e Norton (2003, p. 8).

O BSC se fundamenta na utilização de um conjunto de indicadores de desempenho denominados perspectivas, estas são: financeira; clientes; processos

internos; e aprendizado e crescimento. Cada qual com seus objetivos, indicadores, metas e estratégias para alcançar as metas traçadas da organização no futuro.

A representação gráfica da integração das quatro perspectivas chama-se mapa estratégico. Estes devem ser elaborados para “permitir que os colaboradores da empresa tenham uma percepção de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização e esta, por sua vez a visão”, contribuindo para a transparência do processo. (TAVARES, 2005, p. 360).

O mapa estratégico “é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia”, asseguram Kaplan e Norton (2004, p. 57). A Figura 7 mostra um exemplo de mapa estratégico.



**Figura 7: Modelo de mapa estratégico**

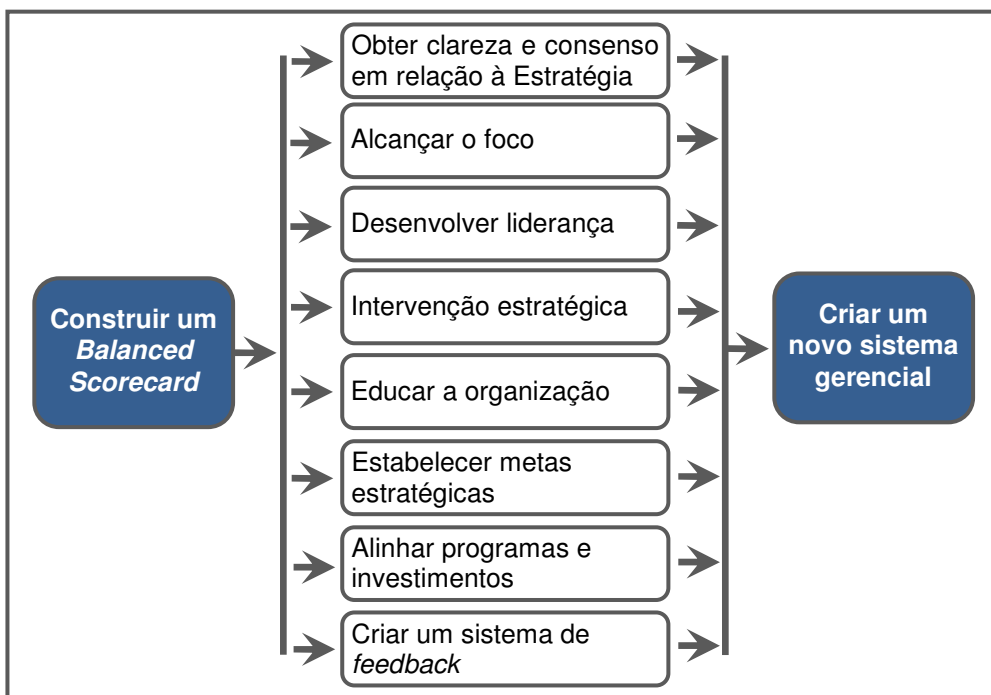
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004)

No processo de construção do mapa estratégico é necessário deixar bem definida a missão, visão, objetivos e indicadores de resultado em cada perspectiva, devem obedecer a uma relação de causa e efeito pelas “quais as ações produzirão os resultados almejados. Os mapas estratégicos são elaborados para indicar como a organização converterá seus recursos tangíveis e intangíveis em iniciativas de seus participantes para transformá-las em resultado”, acentua Tavares (2005, p. 360).

Kaplan e Norton (2004) esclarecem que para elaborar o mapa estratégico devem-se seguir os seguintes princípios:

- Estratégia necessita equilibrar forças contraditórias;
- A estratégia fundamenta-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- Cunha-se valor por meio dos processos internos;
- A estratégia compõe-se de pontos complementares e simultâneos;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos tangíveis;

As empresas iniciam o processo de construção do *Balanced Scorecard* não só para melhorar o sistema de indicadores, mas sim por diversos motivos. Na Figura 8, estão descritos alguns deles.



**Figura 8: Iniciar a construção do *Balanced Scorecard***  
**Fonte: Kaplan e Norton (2003, p. 286)**

Kaplan e Norton (2003, p. 314) dizem que todas as empresas possuem “características próprias e pode desejar seguir seu próprio caminho para a construção do *Balanced Scorecard*”. No entanto, podemos esboçar um plano típico e sistemático em quatro etapas divididas em tarefas, conforme a seguir.

#### Etapa 1 – Definição da arquitetura de indicadores.

Tarefa 1: Selecionar a unidade organizacional adequada.

Os responsáveis pela elaboração devem consultar a os diretores da empresa e escolher a melhor unidade de negócio para iniciar o BSC, deverá ser uma

UI com uma cadeia de valores completa com inovação, operações, *marketing*, vendas e serviços.

Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade de negócio e a corporação.

Nesta tarefa deve-se definir os objetivos financeiros como crescimento, lucratividade e fluxo de caixa. Também deverão ser discutidas as relações com segurança, política em relação aos funcionários, qualidade, competitividade e inovação. E ainda definir o comportamento com outras unidades no que se refere a clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos.

### Etapa 2 – Consenso em função dos objetivos estratégicos.

Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas.

Os responsáveis reúnem o material básico, ou seja, visão, missão, estratégia da empresa, ramo, ambiente competitivo, crescimento de mercado, concorrentes, produtos, preferência dos clientes e inovações tecnológicas. De posse deste material completo deverá ser levado a apreciação dos executivos. Após os executivos analisarem deverão ser questionados sobre: conceito do BSC, objetivos estratégicos, estratégia organizacional, ideias preliminares da empresa e outras.

Tarefa 4: Sessão de síntese.

Com o resultado da entrevista em mãos os responsáveis terão que se reunir e preparar uma relação com os pontos comuns das respostas obtidas. Com o resultado da síntese os objetivos serão classificados nas quatro perspectivas, com citações anônimas dos executivos para respaldá-los.

Tarefa 5: Primeiro *workshop* executivo.

Reunião com os altos executivos para iniciar o processo de anuência em relação ao *scorecard*. Durante o *workshop* o responsável coloca em debate a missão e estratégia. Em seguida o grupo responder a seguinte pergunta: “Se eu for bem sucedido na minha visão estratégica, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para a minha capacidade de melhorar?”

### Etapa 3 – Escolha e elaboração dos indicadores.

Tarefa 6: Reuniões dos subgrupos.

Os responsáveis agendarão reuniões individuais tendo quatro objetivos principais: Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, conforme as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo; Para cada objetivo, identificar o ou os



indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo; Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações e as ações que podem ser necessárias para torná-las acessíveis.

Tarefa 7: Segundo *workshop* executivo.

Neste *workshop* deverão estar presente os executivos, seus subordinados diretos e gerentes de nível médio, debatendo a visão, estratégia, objetivos e indicadores experimentais da organização. Após os debates o grupo deverá a desenvolver um plano de implementação.

#### Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação.

Tarefa 8: Desenvolver o plano de implementação.

Se forma uma equipe de implementação para formar um plano de implantação dos *scorecard*. Este plano deve conter como os indicadores se atrelam ao banco de dados e sistemas de informações, e também deve-se comunicar o BSC a todos da organização.

Tarefa 9: Terceiro *workshop* executivo.

Será a última reunião e esta será a fase conclusiva com a decisão final dos objetivos, visão, indicadores e validação das metas. Nesta tarefa serão identificados os programas de ações para alcançar as metas propostas.

Tarefa 10: Finalizar o plano de implementação.

Nesta última tarefa, o BSC deve ser incorporado ao sistema gerencial da empresa. Recomenda-se um prazo de 60 dias para começar a utilização deste novo sistema de gestão. O prazo para implementação pode durar 16 semanas, conforme demonstra o Quadro 3, este tempo não é totalmente utilizado como atividade do *scorecard*, mas devido a disponibilidade dos executivos.

	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Atividades</b>																	
<b>I - Arquitetura do Programa de Medição</b>																	
1. Escolha da unidade organizacional																	
2. Identificação das relações entre a unidade e corporação																	
<b>II - Definição dos Objetivos Estratégicos</b>																	
3. Entrevistas primeira etapa																	
4. Sessão de síntese																	
5. <i>Workshop</i> executivo (primeiro)																	
<b>III - Escolha dos Indicadores Estratégicos</b>																	
6. Reuniões subgrupos																	
7. <i>Workshop</i> executivo (segundo)																	
<b>IV - Elaboração do Plano de Implementação</b>																	
8. Desenvolvimento do plano de implementação																	
9. <i>Workshop</i> executivo (terceiro)																	
10. Finalização do plano de implementação																	

**Quadro 3: Cronograma do BSC**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003)

Com o Quadro 3 podemos visualizar a divisão do tempo que pode ser usados para cada etapa e tarefa, havendo assim a possibilidade de adequar as atividades.

### 3.1.2 Metodologia Olve, Ray e Witter

A metodologia de Nils-Göran Olve, Jan Roy e Magnus Wetter fundamenta-se no *Balanced Scorecard* criado por Robert Kaplan e David Norton. A metodologia (Olve, Ray e Witter) acredita que o controle de gerenciamento deve levar em consideração tantos fatores internos como externos.

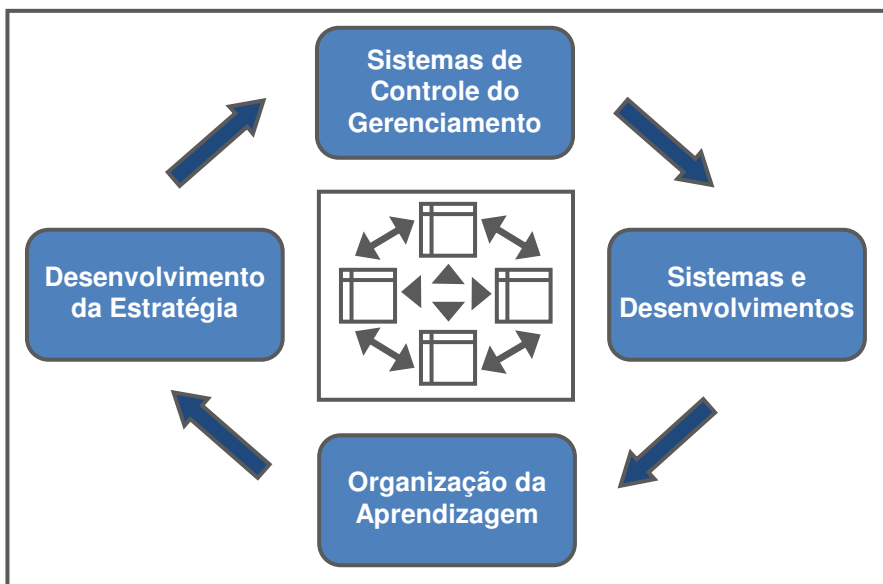
Morales (2004) dispôs que a metodologia ORW mostra que é essencial determinar um processo cíclico compostos das etapas abaixo:

- A visão deve ser compreendida e compartilhada;
- A comunicação deve ser feita sob a forma de objetivos e medidas estratégicas para direcionar o trabalho;
- Alocação de recursos e estabelecimento de metas;
- Após a obtenção dos resultados, devem-se analisar as melhorias em termos de aprendizado organizacional, para a realização da visão.

Olve, Roy e Wetter (2001) defendem que o processo de criação do BSC será bem sucedido se todos os participantes receberem uma documentação sobre o passado, presente e futuro da organização para oportunidade de questionamentos. E também deverão ser direcionadas algumas horas durante o horário de trabalho, para que todas as dúvidas sejam sanadas.

Olve, Roy e Wetter (2001, p. 42) afirmam que as operações diárias estão fundamentadas em “uma visão compartilhada quanto ao lugar para a companhia deve ser conduzida no longo prazo”. A trajetória a ser tomado pela empresa, “torna-se uma realidade tangível e compreensível para cada um”. Com o *scorecard* “descomposto por área de atividade, o controle das operações será percebido localmente como sendo mais relevante do que com os modelos prévios”. Os colaboradores terão uma melhor compreensão e estarão motivados, sendo assim, “mais abertos para mudarem e fortes para implementarem as decisões da companhia. A organização fica melhor na aprendizagem e mais perceptiva,

desenvolvendo sua competência continuamente”. O processo de elaboração e execução do *balanced scorecard* mexe em diferentes das instituições. A Figura 9 mostra o processo de construção do BSC e também as áreas envolvidas.



**Figura 9: Processo do *Balanced Scorecard***  
**Fonte:** Adaptado de Olve, Roy e Wetter (2001)

O desenvolvimento estratégico inicia-se com a visão e estratégia da organização, o BSC é um método para controlar o negócio. Contudo “o caráter descritivo do *scorecard* sempre leva a novas ideias sobre a visão da companhia e a considerar sua estratégia”, elucidam Olve, Roy e Wetter (2001, p. 43).

O *Balanced Scorecard* é considerado um sistema de controle do gerenciamento. Olve, Roy e Wetter (2001, p. 17) colocam que o BSC focaliza “as questões cruciais relativas ao equilíbrio entre o curto e o longo prazo, e ao rumo estratégico apropriado dos esforços de cada um.”

Os sistemas e desenvolvimento tornam-se um importante papel para o *scorecard*, pois para que ele possa ser utilizado por toda a empresa, “o procedimento para lidar com as medidas deve, naturalmente, ser acessível aquele que o utiliza e não ser excessivamente complicado”. Portanto, “os dados devem ser registrados, verificados e colocados a disposição” de todos na companhia. (OLVE, ROY E WETTER, 2001, p. 17).

Outro item importante para o processo de elaboração do BSC é a organização da aprendizagem. Olve, Roy e Wetter (2001, p. 45) dizem que “a função básica do *scorecard* é controlar as operações da companhia. Ele fornece uma linguagem para descrever as expectativas e a performance”, lançando uma “base

para discussões sobre o modo como cada pessoa pode contribuir para realizar a visão da companhia”.

O modelo de BSC que os autores criaram, diferentemente de Kaplan e Norton, sugere uma metodologia de construção composta por onze etapas, ilustradas no Quadro 4.

Etapa	Descrição	Procedimento
1	Definição da Indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia e suas tendências	Entrevistas com o maior número de pessoas possíveis. Devem ser feitas, se possível, por alguém de fora para obter um quadro bem objetivo. Pesquisar a situação da empresa.
2	Estabelecer/confirmar a visão	Seminário conjunto assistido pela alta direção e os líderes de opinião.
3	Estabelecer a perspectivas	Seminário assistido pela alta direção, grupo do projeto e alguém com experiência anterior em projetos de BSC.
4	Romper a visão, conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais	Seminário conjunto com o mesmo grupo, conforme na etapa 2.
5	Identificar os fatores críticos do sucesso	Discutir no seminário acima.
6	Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio	No mesmo seminário das etapas 4 e 5. Contudo, um intervalo é benéfico.
7	Estabelecer o <i>scorecard</i> de alto nível	Determinação final por parte da alta direção e do grupo do projeto. De preferência com a participação de alguém com experiência em projetos de BSC.
8	Ruptura do <i>scorecard</i> e das medidas pela unidade organizacional	Adequado a um projeto dividido em UI organizacionais apropriadas, sob a liderança do grupo do projeto. Com a participação de todos os envolvidos.
9	Formular os objetivos	Proposta de cada um dos líderes do projeto da unidade aprovação final dos objetivos pela alta administração.
10	Desenvolver um plano de ação	Preparado por cada grupo do projeto.
11	Implementando o <i>Balanced Scorecard</i>	Garantido pelo monitoramento, sob a responsabilidade da alta direção.

**Quadro 4: Etapas do processo de construção do BSC**

Fonte: Adaptado de Olve, Roy e Wetter (2001)

Olve, Roy e Wetter (2001) salientam que o processo de construção do *balanced scorecard* poderá sofrer variações nas etapas, podendo ser acrescentadas ou diminuídas, dependendo do porte da empresa.

### 3.2 Comparações dos Métodos

O número de publicações sobre o tema é bastante vasto, porém há poucas referencias, em sua maioria são de Kaplan e Norton, ou então são livros escritos analisando a sua metodologia.

Pode-se perceber que a metodologia de Kaplan e Norton parte do princípio que os objetivos financeiros e as estratégias já estão previamente definidos. Olve, Roy e Wetter pensam diferente. Eles propõem que os objetivos estratégicos e financeiros, os indicadores e fatores de sucessos, as metas e iniciativas sejam desenvolvidas por níveis mais baixos na hierarquia da empresa.

Para um melhor entendimento, o Quadro 5 mostra as diferenças entre as duas metodologias estudadas.

Modelo de Kaplan e Norton (estratégias previamente definidas)		Modelo Olve, Roy e Wetter (estratégias a serem elaboradas)	
Unidade de Negócios	Perspectivas	Perspectivas ou foco	Corporação
	Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos	
		Objetivos Estratégicos	
	Indicadores	Indicadores	Unidade de Negócio
	Metas	Metas	
	Iniciativas	Iniciativas	

**Quadro 5: Sequência de elaboração dos modelos**

Fonte: Adaptado de Morales (2004)

Após comparar as metodologias pode-se avaliar que para o propósito deste trabalho é recomendado pela autora juntar as duas metodologias, pois o ponto de partida será a elaboração da missão, visão e valores.

## 4 CONSTRUIR O BALANCED SCORECARD – CASO PRÁTICO

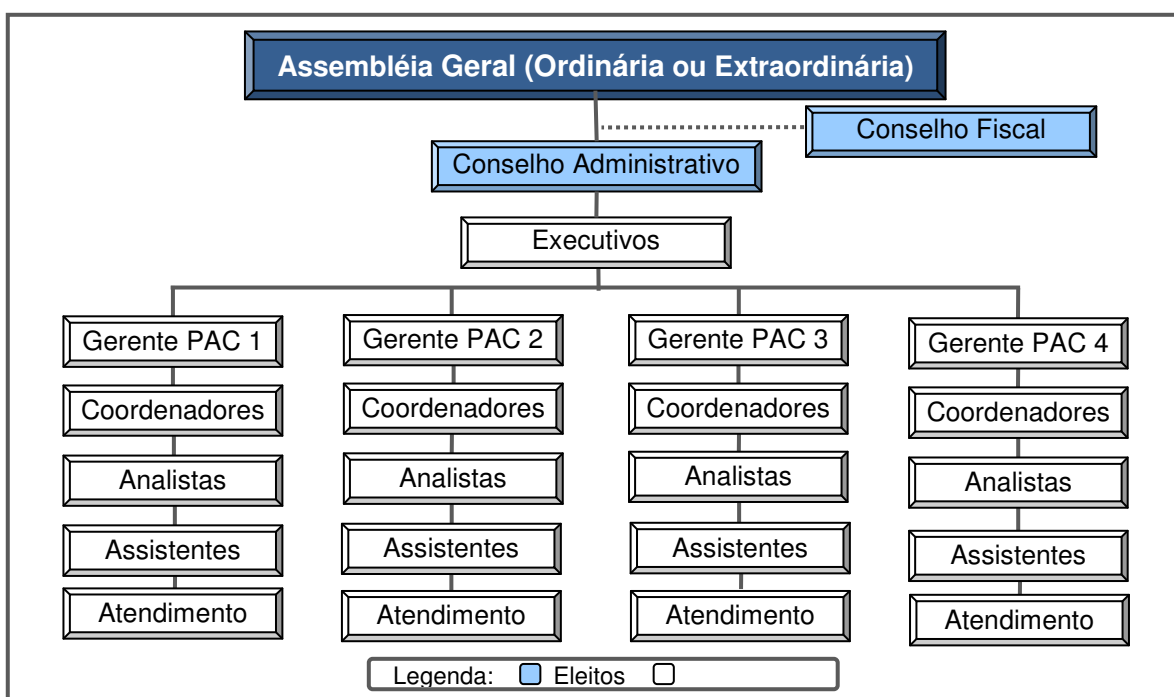
Dentre os métodos estudados, verificou-se que não existe método na bibliografia pesquisa para as cooperativas de crédito. Por isso, optou-se em unir os dois casos resultando em um que tenha melhor aplicabilidade para as cooperativas de crédito.

Neste estudo será elaborado um caso prático de construção do *Balanced Scorecard*, será um modelo fundamentado na literatura. Para uma melhor compreensão do caso prático será criado uma cooperativa de crédito fictício, baseado em uma cooperativa de crédito de médio porte.

### 4.1 Cooperativa FicCred

A FicCred é uma Cooperativa de Crédito Fictícia de porte médio, cuja matriz localiza-se na cidade de Criciúma, com área de atuação em Santa Catarina. Possui quatro postos de atendimentos, oitenta colaboradores e 20.000 cooperados.

A Figura 10 demonstra o organograma da Cooperativa.



**Figura 10: Organograma funcional de uma cooperativa**

Fonte: Elaborado pela autora

A administração de uma cooperativa é gerida pelo Conselho de Administração - CA e estes são fiscalizados pelo Conselho Fiscal - CF eleitos em Assembléia Geral pelos cooperados. É de competência do CA tomar decisões de interesse dos cooperados e também da cooperativa, devendo observar o disposto na lei, no estatuto e pôr em prática as deliberações tomadas em assembléia geral.

O conselho de administração é composto por: presidente, vice-presidente, secretário, três conselheiros efetivos e três conselheiros suplentes. O conselho fiscal é composto de três conselheiros efetivo e três conselheiros suplentes.

## 4.2 Missão, Valores e Visão da FicCred

A missão é a “determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir e de sua razão de ser”. Adéqua-se a um “horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar” explica Oliveira (2001, p. 93).

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

A missão é uma forma de demonstrar um determinado sistema de valores em termos ou áreas de atuação, não se esquecendo das tradições e filosofias da organização. Com base na literatura criou-se uma missão para a FicCred, como pode-se observar na Figura 11.

Favorecer a satisfação econômica e financeira de seus cooperados orientada pelos princípios cooperativistas e contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, com produtos e serviços de qualidade, prestados com ética e profissionalismo.

**Figura 11: Missão da FicCred**

**Fonte:** Elaborado pela autora

A visão de uma organização é conceituada por Tavares (2005, p. 99) como sendo “uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca”. A visão descreve o

cenário de atuação da organização, abrange também intuição e imaginação, é parecido com o sonho, porém, diz respeito à realidade.

Oliveira (2002, p. 88) afirma que são os “limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Visão é um breve resumo que “define as metas a médio e longo prazo da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar” como a organização quer ser vista pelos que os rodeiam. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 37).

Embasada nas definições foi elaborada a visão da FicCred conforme Figura 12.

Ser a principal instituição financeira de seus cooperados e ter credibilidade no mercado financeiro.

**Figura 12: Visão da FicCred**

**Fonte:** Elaborado pela autora

Os valores de uma organização “representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”, assegura Oliveira (2007, p. 67).

O autor coloca também que os valores representam os princípios e as questões éticas que a empresa precisa respeitar e consolidar ao longo do tempo e que estes, têm forte influencia na caminhada da organização.

Os valores “devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa”. (OLIVEIRA, 2007, p. 68).

Respeitando a explicação do autor produziu-se os valores da Cooperativa FicCred, como pode-se observar na Figura 13.

- Satisfazer os cooperados;
- Agir sustentados nos princípios cooperativistas;
- Trabalhar com transparência;
- Buscar a excelência;
- Valorizar o capital humano;
- Fortalecer a confiança.

**Figura 13: Valores da FicCred**

**Fonte:** Elaborado pela autora



A missão, os valores e a visão foram elaborados para dar sustentação e maior credibilidade ao *Balanced Scorecard* que está sendo sugerido para as cooperativas de crédito.

### **4.3 Produtos e Serviços da Cooperativa**

A FicCred conta com inúmeros produtos e serviços para melhor servir seus cooperados.

Os principais produtos são:

- Empréstimos e financiamentos – são linhas de empréstimos pessoais e financiamentos de bens duráveis, como carros e casas, com juros inferiores aos praticados no mercado financeiro;
- Conta corrente – nos moldes do sistema bancário, com isenção de tarifas;
- Aplicação financeira – o cooperado dispõe de modalidades de investimentos, com taxas pré e pós-fixada, sendo mais atrativas do que as praticadas no mercado financeiro;
- Poupança comum ou programa – o cooperado pode fazer aplicações com juros da poupança, estas aplicações podem ser descontadas mensalmente em conta corrente;
- Capitalização – plano de capital mensal;
- Cartão de crédito – com bandeiras Visa e Mastercard e cartões internacionais;
- Repasses BNDES/FINAME – a FicCred disponibiliza linhas de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social para alavancar seu negócio. E também conta com o Finame linha de financiamento especial para a produção e a comercialização de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados no BNDES.

Seus principais serviços são:

- Débito automático – comodidade de debitar em suas contas correntes faturas de água, luz, telefone entre outras;

- SOC – é o serviço de orientação ao cooperado. A cooperativa possui uma equipe de profissionais qualificados para tirar dúvidas e orientar sobre empréstimos e aplicações;
- Pagamento de contas – todas as faturas e títulos podem ser pagos na cooperativa;
- DOC / TED / Depósitos – os funcionários orientam também seus sócios sobre a melhor maneira de transferirem seus rendimentos para a cooperativa e vice-versa;
- *Internet* – o cooperado poderá acessar sua conta através do site da FicCred, podendo pagar contas e títulos, movimentar a conta corrente, fazer transferências dentre outros;
- Entrega de talões de cheque – o cooperado recebe em casa, se assim desejar, talões de cheque por meio do correio;

#### **4.4 Equipe Responsável pela Elaboração do BSC**

Kaplan e Norton (2003) esclarecem que o responsável ou o chefe da equipe que irá elaborar o *Balanced Scorecard* será o arquiteto. E compete a ele orientar o processo, supervisionar o cronograma de entrevistas e reuniões, disponibilizar documentos e materiais de leitura e pesquisa, serve para dar um rumo certo e também fiscalizar para que o prazo seja cumprido.

Silva, Santos e Santos (2006, p. 91) rematam que é “necessário a definição de um líder para o projeto, que poderá ser um dos profissionais de alguma das áreas de apoio”. O arquiteto ou líder “terá como missão a responsabilidade pela organização do *Balanced Scorecard*, sua filosofia, metodologia e desenvolvimento. A alta Administração tem envolvimento direto em todo esse processo que será conduzido pelo líder”.

Foi feita uma reunião na Cooperativa FicCred entre o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, os executivos e os gerentes dos Postos de Atendimento. Considerando a literatura citada anteriormente foi montada a equipe de elaboração do *scorecard*. Será composta por: um executivo, um conselheiro

administrativo, pelo contador, e pelo gerente do PAC 1, este último será o líder ou arquiteto.

#### **4.5 Definição dos Objetivos**

Bitencourt (2010, p. 84) dispõe complementa que os objetivos “descrevem os principais pontos de alcance para a organização, sendo eles os norteadores das ações de seus usuários, permitindo melhorar seus resultados de desempenho”.

Os objetivos são as ações que devem ser tomados para cumprir as metas e chegar à estratégia traçada. Após a primeira reunião, a equipe de elaboração do BSC da FicCred apresentou os objetivos abaixo:

- Objetivo Financeiro – fomentar as sobras anuais, sendo uma das cooperativas que mais as distribuem aos seus cooperados no Estado de Santa Catarina;
- Objetivo dos Cooperados – ampliar a satisfação dos cooperados, garantindo melhores produtos e serviços;
- Objetivo de Processos Internos – aumentar a agilidade no atendimento, inovando em produtos e serviços;
- Objetivo de Aprendizado e Crescimento – aumentar o comprometimento dos colaboradores, treinando-os e possibilitando o crescimento profissional.

As perspectivas “foram desdobradas em objetivos, estabelecidos para cada uma delas. Para que possa ser desdobrado de maneira eficaz na condução da organização rumo à visão”, os objetivos foram definidos para estabelecer o posicionamento estratégico desejado, conforme relata Tavares (2005, p. 364).

#### **4.6 Definição da Estratégia**

Após a definição dos objetivos faz-se necessário estabelecer estratégias para cada um deles. As estratégias da Cooperativa FicCred foram pensadas para melhor servir seus cooperados, estão destacadas no Quadro 6.

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Financeira	Fomentar as sobras anuais, sendo uma das cooperativas que mais as distribuem aos seus cooperados no Estado de Santa Catarina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuir as despesas;</li> <li>• Formar parcerias com os fornecedores;</li> <li>• Estreitar laços com outras cooperativas do ramo.</li> <li>• Gerenciar capacidade ociosa.</li> </ul>
Cooperados	Ampliar a satisfação dos cooperados, garantindo melhores produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas de satisfação;</li> <li>• Pesquisar novos produtos e serviços;</li> <li>• Prospectar novos cooperados;</li> <li>• Tornar a cooperativa a única IF dos cooperados;</li> <li>• Promover cursos sobre cooperativismo.</li> </ul>
Processos Internos	Aumentar a agilidade no atendimento, inovando em produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar os produtos e serviços existentes;</li> <li>• Adotar controles gerenciais eficazes;</li> <li>• Montar equipe de resolução de problemas;</li> <li>• Investir em marketing.</li> </ul>
Aprendizado e Crescimento	Aumentar o comprometimento dos colaboradores, treinando-os e possibilitando o crescimento profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rever a política de cargos e salários;</li> <li>• Treinamentos periódicos;</li> <li>• Reuniões mensais de satisfação;</li> </ul>

**Quadro 6: Estratégias da FicCred**

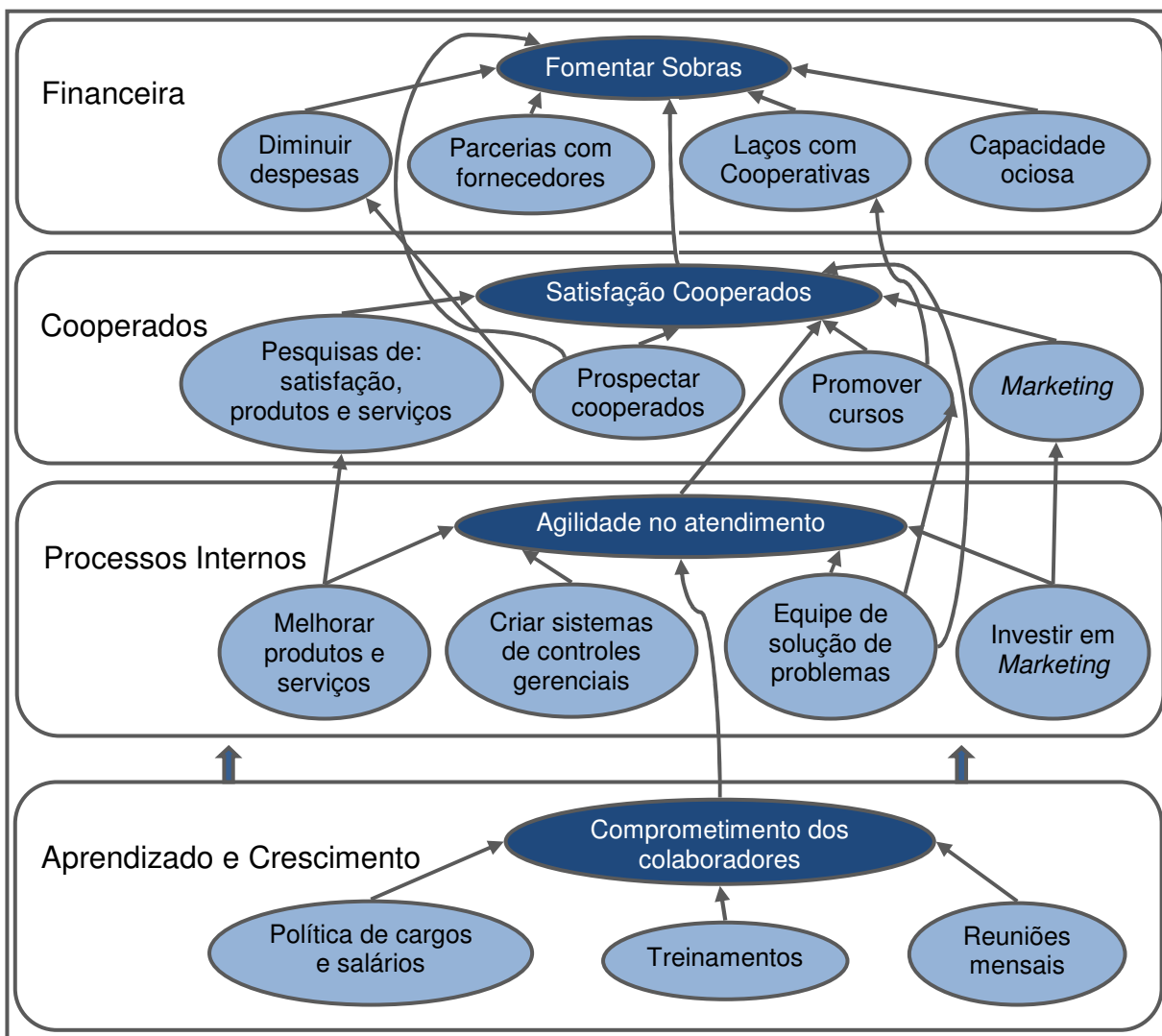
Fonte: Elaborado pela autora

Para cada um dos objetivos, as estratégias foram pensadas para melhor refletir a missão, visão e valores da cooperativa FicCred, buscando assim sucesso nas suas futuras atividades.

#### 4.7 Mapa Estratégico Proposto

O mapa estratégico é utilizado para uma visualização gráfica do *Balanced Scorecard*, permitindo um melhor entendimento das perspectivas. No mapa deve conter uma relação de causa e efeitos entre os objetivos da cooperativa, proporcionando assim, um alinhamento estratégico.

A Figura 14 demonstra o mapa estratégico da FicCred.



**Figura 14: Mapa estratégico da FicCred**

Fonte: Elaborado pela autora

A perspectiva financeira tem como objetivo fomentar sobras e está diretamente ligada a perspectiva dos cooperados, pois aumentar a sobras irá satisfazê-los.

O objetivo principal da perspectiva dos cooperados é ampliar a satisfação dos mesmos, e está conectada a perspectiva dos processos internos com a estratégia de melhorar os produtos e serviços e investir em *marketing*.

A perspectiva dos processos internos e do aprendizado e crescimento estão ligadas pela agilidade no atendimento e comprometimentos dos colaboradores. Estes têm relação direta com a perspectiva do cooperado.

## 4.8 Definir os Indicadores e Estabelecer Metas

Após a elaboração do mapa estratégico, o passo seguinte é o estabelecimento de indicadores e metas para cada objetivo traçado. Os indicadores e metas são elementos decisivos na estrutura do BSC, uma vez que eles indicam o caminho a ser seguido em direção a proposta feita no mapa estratégico.

### 4.8.1 Indicadores para a Perspectiva Financeira

A cooperativa FicCred busca aumentar as sobras anuais, sendo uma das cooperativas que mais as distribuem aos seus cooperados. Para atingir este objetivo o Quadro 7 mostra os indicadores e metas delineadas.

	Objetivo	Estratégias	Indicador	Meta
Perspectiva Financeira	Aumentar as sobras	Diminuir as despesas (dispêndios)	Despesas administrativas e operacionais	Diminuir 30%
		Parcerias com fornecedores	Existentes e novos	Aumentar em 50%
		Buscar parceiros	Cooperativas de crédito	3 parcerias
	Ser uma das cooperativas que mais distribuem sobras	Gerenciar capacidade ociosa	Ociosidade	Chegar à zero
		Distribuir sobras	Receita - despesas	Aumentar 20%

**Quadro 7: Perspectivas Financeiras**

Fonte: Elaborado pela autora

Os indicadores e metas foram pensados visando suprir as necessidades da cooperativa FicCred. A principal meta desta perspectiva é aumentar em 20% o valor distribuído aos cooperados em comparação com o ano anterior.

#### 4.8.2 Indicadores para a Perspectiva dos Cooperados

A cooperativa enfatiza a importância de satisfação dos seus cooperados e procura garantir melhores produtos e serviços. Os indicadores e metas para esta perspectiva estão relacionados no Quadro 8.

	Objetivo	Estratégias	Indicador	Meta
Perspectiva do Cooperado	Ampliar a satisfação dos cooperados	Pesquisas de satisfação	Pesquisa	1 por semestre
		Prospectar novos sócios	Número de sócio	Aumentar 30%
		Promover cursos	Cursos	1 por mês
	Produtos e serviços	Pesquisar sobre produtos e serviços	Pesquisa no mercado	1 por ano
		Melhorar os existentes	Colaboradores	2 meses

**Quadro 8: Perspectivas dos cooperados**

Fonte: Elaborado pela autora

Os objetivos e metas desta perspectiva foram formados pensando na satisfação do cooperado e também procurou-se evidenciar a importância de se obter através de pesquisas o que o cooperado pensa e quer da cooperativa.

#### 4.8.3 Indicadores para a Perspectiva de Processos Internos

O objetivo principal desta perspectiva é aumentar a agilidade no atendimento ao cooperado, seja presencial, por telefone ou por meios eletrônicos (site, caixas 24 horas e 0800). As metas e seus indicadores estão elencados no Quadro 9.

Perspectiva Processo Interno	Objetivo	Estratégias	Indicador	Meta
	Agilidade no atendimento	Equipe resolução de problemas	Colaboradores	3 colaboradores
		Controles gerenciais	Relatórios	Diários
		Marketing dos produtos e serviços	TV e radio	Propagandas diárias
		Caixas eletrônicos	Número de caixas eletrônicos	3 por PAC
		Serviços 0800	-	24 horas nos dias úteis

**Quadro 9: Perspectivas dos processos internos**

Fonte: Elaborado pela autora

A perspectiva dos processos internos prima pelo atendimento ao cooperado, não deixando de pensar na qualidade e comprometimento dos colaboradores.

#### 4.8.4 Indicadores para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

O objetivo fundamental nesta perspectiva é o comprometimento dos colaboradores e o crescimento profissional, para alcançar a satisfação dos colaboradores. Sendo assim, os indicadores e metas estão relacionados no Quadro 10.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Objetivo	Estratégias	Indicador	Meta
	Comprometimento	Aumentar os graduados	Nº de empregados	70%
		Participação nas sobras	Nota geral	Atingir 80%
	Crescimento profissional	Política de cargos e salários	Aumentar salários	6% mais dissídio
		Treinamentos	Nº de cursos	Aumentar em 20%

**Quadro 10: Perspectivas do aprendizado e crescimento**

Fonte: Elaborado pela autora

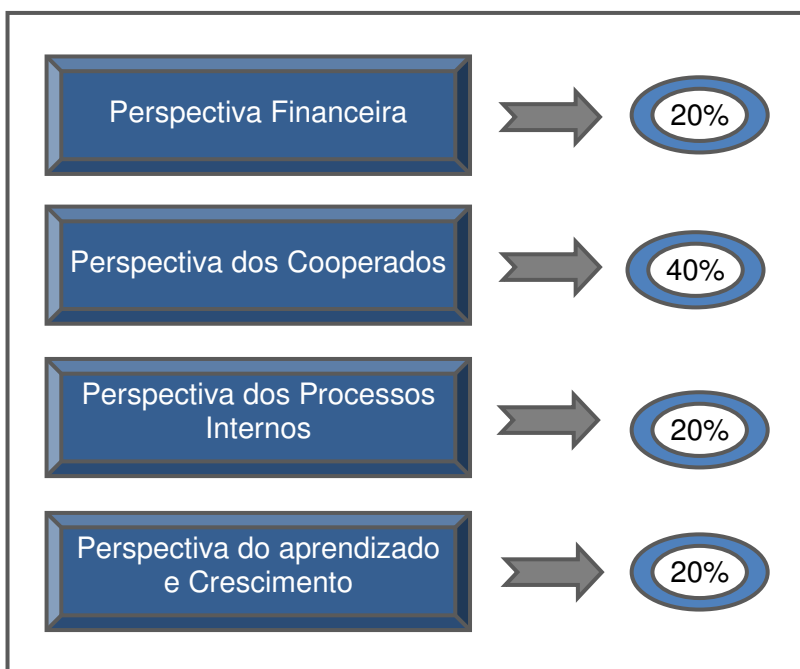


A perspectiva do aprendizado e crescimento é a base para realização das outras, pois o não cumprimento desta pode inviabilizar o projeto de elaboração do *Balanced Scorecard*.

#### 4.8.5 Proposta para Participação no Resultado

Para que os colaboradores sintam-se motivados com o projeto será criado o Programa de Participação das Sobras. Este programa será discutido entre os funcionários e sacramentado com um acordo por escrito que deverá ser assinado por todos os colaboradores, inclusive os estagiários, e também pelo presidente e vice da cooperativa.

Após reunião dos colaboradores, estagiários e conselho de administração, a Figura 15 mostra os itens de avaliação e também os percentuais pagos.



**Figura 15: Programa de participação nas sobras**

Fonte: Elaborado pela autora

No programa de participação de sobras acima buscou-se evidenciar a perspectiva dos cooperados, colocando o percentual maior. O total de 100% será pago sobre o valor do salário bruto até o décimo quinto dia útil do ano subsequente.

#### 4.9 Comunicação e Alinhamento do BSC

Para um resultado eficaz do BSC o processo de comunicação e alinhamento são muito importante para a empresa. Norton e Kaplan (2003, p. 210) contextualizam que a comunicação em uma empresa “deve ser vista como uma campanha interna de marketing”. As metas da propaganda são “gerar a conscientização e influenciar o comportamento. A comunicação do *Balanced Scorecard* precisa aumentar a compreensão que cada indivíduo na empresa tem da estratégia” para proceder no intuito de alcançar os objetivos estratégicos.

Este processo “permite aos gestores comunicar sua estratégia, para cima e para baixo, na organização, e ligar os objetivos empresariais aos objetivos departamentais e individuais”. O BSC oferece aos gestores “uma forma de assegurar que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo e curto prazo e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais” estejam alinhados entre si, corrobora Padoveze (2009, p. 590).

Kaplan e Norton (2004, p. 306) colocam que “a mudança organizacional efetuada sobre bases amplas exige alinhamento, situação em que todos os membros da equipe têm propósitos comuns, visão compartilhada e compreensão de como suas funções pessoais suportam a estratégia geral”. A entidade alinhada instiga os colaboradores, a inovar e a correr riscos, “pois as ações individuais são orientadas para a consecução de objetivos de alto nível”.

Os autores acrescentam que o alinhamento, de modo geral, estabelece dois passos: promover a conscientização e instituir incentivos. Promove-se a conscientização com medidas simples; traduzindo os objetivos estratégicos, tornando-os compreensíveis; criando meio de comunicação ao qual todos tenham acesso, desde o estagiário até o presidente; e envolver todos os mecanismos possíveis, folhetos, boletins, reuniões e outros.

As empresas chegam ao alinhamento estratégico quando interligam a “definição de objetivos pessoais e o sistema de remuneração e recompensas com objetivos da unidade de negócios e da corporação”, contribui Kaplan e Norton (2004 p. 307).

A Cooperativa FicCred fará a comunicação do BSC através de folhetos (que deverão ser colocados em todos os murais da cooperativa), boletins

informativos (de circulação mensal), link na intranet (neste contará o BSC, o mapa estratégico e demais informações necessárias), reuniões bimestrais (participarão o conselho de administração, fiscal e todos os colaboradores), programas educativos (treinamentos, programas de orientação e cursos). O alinhamento se dará com pequenas reuniões realizadas para sanar dúvidas, ou até mesmo nas reuniões com todos da cooperativa e através de um e-mail que será criado para este propósito.

#### 4.10 Cronograma de Implementação do *Balanced Scorecard*

O prazo de implementação do *Balanced Scorecard* incluindo as etapas de elaboração da missão, visão e valores acordado entre funcionários e conselhos foi de dez meses.

O Quadro 10 demonstra o cronograma de implementação elaborado para a cooperativa FicCred.

Atividades	Meses									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arquitetar o <i>Balanced Scorecard</i>	X									
Definir a Missão, Valores e Visão da Cooperativa	X									
Determinar a equipe responsável		X								
Elaborar os objetivos Estratégicos		X	X	X						
Estabelecer Indicadores e Metas				X	X	X				
Elaborar o Mapa Estratégico						X				
Aprovação do BSC						X				
Comunicação e Alinhamento Estratégicos							X	X	X	X
Implementação								X	X	X
Avaliação de Desempenho										X

**Quadro 10: Cronograma de implementação do BSC da FicCred**

Fonte: Elaborado pela autora

O cronograma proposto é composto por dez etapas subdivididas em dez meses. As etapas de Elaboração dos Objetivos Estratégicos e Estabelecimento de Indicadores e Metas, juntas têm aproximadamente cinco meses, até então, são as

fases que mais consomem tempo, pois, trata-se de partes fundamentais para o processo de elaboração do BSC. A Comunicação e Alinhamento Estratégicos também precisam de mais tempo, visto que um *Balanced Scorecard* para se tornar uma ferramenta de gestão eficaz e eficiente deverá estar nivelada em todos os níveis e contar com o comprometimento de todos.

Assim sendo, conclui-se o processo de elaboração do *Balanced Scorecard* para Cooperativas de Crédito, com detalhamento das etapas de elaboração e suas particularidades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que o movimento cooperativista se disseminou devido ao fato de se preocupar única e exclusivamente com o ser humano. Sua preocupação com o ser é evidente, pois se baseia na união de esforços para um bem comum, ou seja, o de todos.

Em vários países do mundo as pessoas têm se beneficiado com as vantagens oferecidas pelas cooperativas, pois nelas não há distinção de raça, cor ou sexo, e sim um espírito de fraternidade e ajuda mútua.

As cooperativas traduzem o verdadeiro significado da frase: a união faz a força. Esta união de pessoas constitui o objetivo principal da filosofia cooperativista.

As cooperativas de crédito vêm crescendo a cada ano e tomando uma fatia do mercado, embora por enquanto pequena, mas que está causando preocupação aos bancos comerciais.

A missão do cooperativismo de crédito é proporcionar crédito cooperativo, por meio da organização e mutualidade financeiras dos próprios cooperados, promovendo o desenvolvimento da família, da comunidade e da sociedade.

Elas surgiram da carência por crédito mais fácil e rápido para suprir necessidades básicas. Sua administração é feita pelos próprios sócios, caracterizando-as como um modelo de auto-gestão, ficando mais clara e transparente a direção.

Em uma sociedade globalizada, preocupar-se com o futuro da empresa é sinônimo de sobrevivência no mercado e em uma cooperativa de crédito este pensamento não é diferente.

Neste contexto, o *Balanced Scorecard* possui características essenciais que colaboram e auxiliam na gestão das cooperativas de crédito, visando alcançar os objetivos estratégicos.

O BSC é uma ferramenta que prioriza a pessoa, no entanto, sob a ótica do cooperativismo ela primazia o cooperado e os funcionários e não somente os números financeiros.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que associa bens tangíveis e intangíveis, por meio de uma relação de causa e efeito entre suas perspectivas.

Conforme estudo bibliográfico, verificou-se que o método criado por Kaplan e Norton na década de 90 e os outros que se seguiram, é adequado para as empresas que visam o lucro. As cooperativas de crédito são instituições financeiras que visam a ajuda mútua. Portanto, o *Balanced Scorecard* para estas instituições devem ter como prioridade o cooperado, visto sobre dois aspectos, como dono e também cliente do empreendimento.

O trabalho realizado buscou evidenciar a importância de se criar ou adaptar um sistema de gerenciamento para as cooperativas de crédito, onde vise a cooperativa como um todo. Sendo assim, observando os ativos tangíveis e principalmente as pessoas que as faz crescer, colaboradores e cooperados.

Conclui-se que o *Balanced Scorecard* voltado para as cooperativas de crédito colaboram diretamente para alinhar e esclarecer a estratégia, contribuindo para satisfação dos cooperados e comunidade.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos:** e as tecnologias de gestão organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 474 p.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000. 812 p.

BACEN. **FAQ - Cooperativas de crédito.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?COOPERATIVASFAQ>. Acesso em: 15 jan 2011.

BECKER, Alexandre Augusto. **A gestão do laboratório de análises clínicas por meio de indicadores de desempenho através da utilização do *Balanced Scorecard*.** 2004. 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

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

CERETTA, Paulo Sergio; QUADROS, Cláudio Joel de. **Implementação do *Balanced Scorecard*: um caso prático.** 2003. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/15513>. Acesso em: 29 mar 2011.

CRUZ, Paulo Sergio Alves da. **A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no mundo.** Rio de Janeiro: COOP Editora, 2000. 112 p.

FARIA, Ana Cristina; COSTA, Maria de Fatima Gameiro da. **Gestão de Custos Logísticos.** São Paulo: Atlas, 2005. 432 p.

GAWLAK, Albino; TURRA, Fabianne Ratzke. **Cooperativismo:** filosofia de vida para um mundo melhor. 3. ed. Curitiba: Linarth, 2001. 116 p.

KALLAS, David. ***Balanced Scorecard*:** aplicação e impacto, um estudo com jogos de empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **A Estratégia em Ação:** *Balanced Scorecard*. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 344 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **Mapas Estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 472 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no ambiente de negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

KLAES, Luiz Salgado. **Cooperativismo e ensino à distância.** 2005. 135 f. Monografia (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LEAL FIHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa:** teoria e prática. 2. Ed. Curitiba: Juruá Editora, 2007. 206 p.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.

MORALES, Robson Sodré. **Proposta de estruturação do *balanced scorecard* para o núcleo de desenvolvimento de fornecedores da Unimed de Porto Alegre.** 2004. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia – Modalidade Profissionalizante – Ênfase em engenharia de Serviços) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implantar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 455p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance:** um guia prático para o uso do *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 368p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 625 p.

PEÑA, Domingo Nevado. **El control de gestión renovado:** factor humano y nuevos instrumentos de gestión empresarial. Madrid, Espanha: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999. 195 p.



PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6.ed. Brasília: BCB, 2008. 92 p.

PINHO, Diva Benevides et al. **O cooperativismo no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004. 278 p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000. 144 p.

SANTOS, Rui Almeida. **Os cinco princípios do Balanced Scorecard**. 2007. Disponível em: <http://bscportugal.blogspot.com/2007/12/os-cinco-principios-do-balanced.html>. Acesso em: 03 abr 2011.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006. 180 p.

SOUZA, Alessandra Mondo de. **O uso do Balanced Scorecard como uma ferramenta estratégica**. 2004. Monografia (Especialização em Contabilidade Geencial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. 66 p.

SOUZA, Alfredo Benedito Kugeratski. **Desenvolvimento de um modelo conceitual de scorecard dinâmico para a pesquisa agropecuária: um estudo de caso na cadeia produtiva do trigo em uma cooperativa agroindustrial**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Católica do Paraná, Curitiba. 149 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.