

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO  
INTERNACIONAL  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**WAGNER LUIS MASCARELLO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM  
UMA COOPERATIVA MOVELEIRA DA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL**

**2013**

**WAGNER LUIS MASCARELLO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD  
EM UMA COOPERATIVA MOVELEIRA DA SERRA GAÚCHA**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis da Universidade de  
Caxias do Sul

Orientador: Profa. Ms. Sinara Jaroseski

**CAXIAS DO SUL**

**2013**

**WAGNER LUIS MASCARELLO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD  
EM UMA COOPERATIVA MOVELEIRA DA SERRA GAÚCHA**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis da Universidade de  
Caxias do Sul

Orientador: Profa. Ms. Sinara Jaroseski

Aprovado (a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

Presidente

-----  
Profa. Ms. Sinara Jaroseski  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

-----  
Prof. Esp. Nilton Goulart Martins  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

-----  
Prof. Ms. Alex Eckert  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

## **DEDICATÓRIA**

A todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e me apoiando, em especial aos meus pais Vilso e Justina, que muito contribuíram para que este trabalho atingisse seus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Profa. Ms. Sinara Jaroseski, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço especialmente aos meus pais Vilso e Justina, meu irmão Tiago e minha namorada Cristiane pelo apoio, compreensão e incentivo a mim dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Um agradecimento especial à direção da Cooperativa Caxias de Móveis Ltda., que muito contribuiu fornecendo os dados necessários para que este trabalho se concretizasse, enfim, muito obrigado a todos por acreditarem em minha escolha, apoiando-me e incentivando-me ao sucesso.

## **PENSAMENTO**

Para conseguir grandes conquistas, é necessário não apenas planejar, mas também sonhar; não apenas agir, mas também acreditar.

Anatole France

## RESUMO

A utilização de métodos de gestão eficientes e confiáveis são um grande diferencial competitivo atualmente, por proporcionarem maior controle e conhecimento da organização. Dentre estes métodos, destaca-se o *Balanced Scorecard*, que tem como característica abranger as áreas financeiras e não financeiras da organização através de um sistema de medição. Para as cooperativas, que possuem um elevado número de sócios e necessitam reportar com agilidade e precisão a informação, um sistema de gestão como o BSC proporciona um grande diferencial para estas organizações, principalmente por permitir considerar os ativos intangíveis da organização e assim gerenciá-los. Para realizar o desenvolvimento do BSC em uma organização, necessita-se que sejam realizados processos que permitam o conhecimento da mesma, identificando como são seus processos operacionais e sua forma de tomada de decisão. Neste estudo de caso que consiste na proposta de implantação de um BSC em uma cooperativa moveleira da serra gaúcha, pretende-se identificar as etapas do processo de desenvolvimento do BSC, analisando os resultados obtidos, identificando as principais dificuldades e facilidades evidenciadas durante o processo de levantamento de dados, contribuindo para a comunidade acadêmica, para o setor cooperativo e também para a comunidade em geral, identificando-se como uma pesquisa inovadora no setor cooperativo industrial.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Planejamento estratégico. Mapa estratégico.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O mapa estratégico e criação de valor da organização .....	21
Figura 2 - Etapas da metodologia para a construção do BSC.....	22
Figura 3 - Perspectivas do BSC .....	23
Figura 4 - Perspectiva Clientes .....	27
Figura 5 - Modelo da cadeia de valor dos processos internos .....	29
Figura 6 - Vista aérea da Cooperativa Caxias de Móveis Ltda.....	37
Figura 7 - Linha Modulada Branca .....	38
Figura 8 - Linha portas de correr Imbuia e Maple.....	38
Figura 9 – Organograma da Cooperativa Caxias de Móveis Ltda.....	40
Figura 10 - Processo de compra de matéria-prima e acessórios .....	41
Figura 11 - Processo de recebimento de pedido, faturamento e entrega.....	43
Figura 12 - Processo de produção .....	44
Figura 13 - Processo de Assistência Técnica.....	44
Figura 14: Cor Carvalho Amêndoa.....	57
Figura 15: Cor Branca Ártico .....	57

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Missão atual .....	45
Quadro 2: Proposta de Missão .....	45
Quadro 3: Proposta de Visão .....	46
Quadro 4: Proposta de Valores da cooperativa.....	46
Quadro 5: Mapa Estratégico.....	48
Quadro 6: Sinalizadores da Informação .....	49
Quadro 7: Sinalizadores de Desempenho.....	50
Quadro 8: Mapeamento da Perspectiva Financeira .....	51
Quadro 9: Indicadores da Perspectiva Financeira.....	51
Quadro 10: Mapeamento da Perspectiva de Clientes .....	54
Quadro 11: Indicadores da Perspectiva de Clientes .....	56
Quadro 12: Mapeamento da Perspectiva dos Processos Internos.....	60
Quadro 13: Indicadores de Processos Internos .....	62
Quadro 14: Mapeamento da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	63
Quadro 15: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	65

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	11
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.3	OBJETIVOS .....	13
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>13</b>
1.4	METODOLOGIA .....	13
1.5	PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	15
1.6	ESTRUTURA DO ESTUDO .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1	COOPERATIVAS.....	17
2.2	BALANCED SCORECARD .....	18
<b>2.2.1</b>	<b>Conceito.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Passos para implantação .....</b>	<b>19</b>
2.2.2.1	Definição de estratégia .....	19
2.2.2.2	Construção do mapa estratégico .....	20
2.2.2.3	Elaboração do BSC .....	21
<b>2.2.3</b>	<b>Perspectivas do BSC .....</b>	<b>22</b>
2.2.3.1	Perspectiva financeira .....	23
2.2.3.1.1	<i>Medindo a Perspectiva Financeira .....</i>	<i>25</i>
2.2.3.2	Perspectiva Clientes.....	26
2.2.3.2.1	<i>Medindo a Perspectiva Clientes .....</i>	<i>28</i>
2.2.3.3	Perspectiva de Processos Internos .....	28
2.2.3.3.1	<i>Medindo a Perspectiva dos Processos Internos.....</i>	<i>30</i>
2.2.3.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento .....	30
2.2.3.4.1	<i>Medindo a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....</i>	<i>32</i>
2.3	OUTROS ESTUDOS DO BSC EM COOPERATIVAS .....	33
<b>2.3.1</b>	<b>Estudo na Cooperativa Alto Jacuí .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Estudo realizado em cooperativas agroindustriais .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Estudo realizado em uma cooperativa agroindustrial produtora de kiwi da Nova Zelândia.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Taiwan.....</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA COOPERATIVA .....</b>	<b>36</b>
3.1	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA COOPERATIVA.....	41
3.2	PROPOSTA DE MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	45
3.3	PROPOSTA DO MAPA ESTRATÉGICO .....	46
3.4	LEVANTAMENTO E APURAÇÃO DOS DADOS.....	49

3.4.1	Perspectiva financeira .....	50
3.4.2	Perspectiva de Clientes .....	54
3.4.3	Perspectiva de Processos Internos.....	59
3.4.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	63
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	68
	REFERÊNCIAS.....	71

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Dentre o cenário industrial nacional, identificam-se diversas formas organizacionais, estas que em sua grande parte constituídas por sociedades anônimas e limitadas, destacam-se as cooperativas, com todo um caráter particular de funcionamento e gestão.

Atualmente, as organizações perdem grandes oportunidades por não estarem preparadas para enfrentar a grande concorrência existente no mercado. No atual cenário econômico, onde a competitividade está cada vez mais acirrada, tecnologias em constante evolução e as técnicas de gerenciamento e medição de processos em contínuo aperfeiçoamento, as cooperativas tem que se munir de ferramentas que possam dar suporte necessário a toda esta evolução, medindo seus progressos, evoluções, forças e fraquezas.

Como a necessidade de gerenciar os recursos com excelência nas cooperativas é algo de muita importância para a sobrevivência das mesmas, procura-se em determinadas ferramentas de gestão o auxílio necessário para a medição e controle de fatores vitais para o contínuo crescimento e desenvolvimento da organização.

Com base nesta necessidade, a adoção de ferramentas de gestão atualizadas e comprovadamente eficientes caracteriza-se como grande diferencial no ambiente de mercado, potencializando a força competitiva da organização no seu ramo de negócio atual, e planejando a sua permanência e fortalecimento no mercado futuro.

Dentre as ferramentas de gestão conhecidas no mercado, destaca-se uma que, se caracteriza pela sua mensuração abrangente e diversificada, o *Balanced Scorecard*, que segundo Kaplan e Norton (2003), tem como ideia principal aperfeiçoar o método de gestão para maior controle e obtenção de resultados positivos e visíveis, acompanhando os diversos processos empresariais através de um sistema de medição.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Como as cooperativas são formas organizacionais ascendentes no mercado, identificam-se como um vasto campo a ser estudado, principalmente nos quesitos de gestão e estratégia.

O Balanced Scorecard, ferramenta estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton, vai além dos sistemas de medição de desempenho comuns, que somente focam na perspectiva financeira da organização, esquecendo-se de processos não financeiros que também precisam ser mensurados e analisados pela organização.

Esta ferramenta de caráter estratégico atua sobre o enfoque de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (2003, p. 8), “o BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro”.

É neste contexto que se identifica o BSC como ferramenta de grande valor gerencial, importante para o planejamento estratégico da cooperativa, mensuração e entendimento dos indicadores apurados.

Com o intuito de deixar a cooperativa cada vez mais consciente de seus índices financeiros e não financeiros, o BSC apresenta-se como importante ferramenta para medição e controle, pois segundo Kaplan e Norton (2003), aquilo que não se consegue mensurar não pode ser gerenciado.

Diante disto, define-se como delimitação o estudo do BSC em uma cooperativa do ramo moveleiro, situada na serra gaúcha, em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, por ser uma cooperativa em constante expansão tecnológica e produtiva, prestes a atingir novos patamares de participação no mercado nacional.

Diante das justificativas anteriormente expostas, o problema de pesquisa se resume na seguinte questão: Quais os principais passos para o desenvolvimento e proposição de um BSC em uma organização?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar os principais passos para a construção da ferramenta de gestão BSC na Cooperativa Caxias de Móveis Ltda., bem como os benefícios alcançados com este trabalho.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar o levantamento bibliográfico a respeito do BSC (conceitos, métodos, etc.);
- Identificar os passos principais para implantação;
- Propor a implantação da ferramenta de gestão BSC;
- Identificar as facilidades e as dificuldades do processo de desenvolvimento do sistema de gestão.

## 1.4 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizado um estudo de caso, em uma cooperativa moveleira de Caxias do Sul – RS, visando avaliar a implementação da ferramenta de gestão estratégica - BSC.

Para Yin (2010) o estudo de caso permite que na investigação se retenha as características gerais e significativas dos eventos da vida real – tais como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, as relações internacionais e a maturação das indústrias.

Já para Carmo-Neto (1996) o estudo de caso utiliza casos concretos ao invés de casos hipotéticos, com a finalidade de permitir que, através da maior convivência com a causa dos problemas e dificuldades inerentes ao caso, o estudante aprenda a diagnosticar e prognosticar a situação e, sob orientação, indicar a terapia e os medicamentos que lhe parecem mais adequados. Conforme Fachin (2001), o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, do assunto investigado. Todos os

aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas. Já segundo Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo método de estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Como afirma Cervo e Bervian (2002), o estudo de caso classifica-se como uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

A pesquisa será de cunho qualitativo, visando obter resultados descritivos e detalhados do estudo de caso proposto.

Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento, com amplo foco de interesse. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação estudada.

Como conceitua Richardson (1999), a pesquisa qualitativa caracteriza-se como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características da situação apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Esta pesquisa tem caráter exploratório, pois busca avançar dentro do campo estudado visando obter novas percepções e resultados práticos sobre o tema abordado.

Segundo Cervo e Bervian (2002), o estudo exploratório é, normalmente, o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação das hipóteses significativas para posteriores pesquisas.

Já conforme Gil (2002) a pesquisa exploratória representa um período de investigação informal e relativamente livre, no qual o pesquisador procura obter, tanto quanto possível, conhecimento dos fatores que influenciam na situação que constitui o objeto da pesquisa. Constitui, portanto, uma etapa cujo objetivo é o de descobrir o que as variáveis significativas aparentam ser na situação e que tipos de instrumentos e métodos podem ser usados para obter as medidas necessárias ao estudo final.

A análise documental será utilizada na revisão e obtenção de dados da cooperativa. Conforme Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) a análise documental propõe-se a produzir conhecimentos e criar novas formas de compreender os

conhecimentos. É necessário que os fatos sejam mencionados, pois constituem o objeto da pesquisa, mas, por si mesmos, nada explicam. O investigador tem a missão de interpretá-los, sintetizar as informações, determinar as tendências e realizar a conclusão.

Para Pimentel (2001), estudos que utilizam como base documentos como material primordial, extraem deles toda a análise, organizando-os e interpretando-os segundo os objetivos da investigação proposta, caracterizando assim a análise documental.

## 1.5 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, realizou-se o levantamento bibliográfico do assunto. Em seguida, foram realizadas entrevistas informais, levantadas as informações necessárias e realizada a análise dos resultados obtidos neste estudo de caso.

## 1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

Iniciando a estruturação deste estudo, no primeiro capítulo é apresentada a introdução do assunto que compreende inicialmente a contextualização do assunto, o tema e problema de pesquisa, após são apresentados os objetivos deste estudo, após é abordada a metodologia utilizada, o procedimento e coleta de análise de dados, finalizando com a apresentação da estrutura do estudo. Encerrado o primeiro capítulo, é apresentado o referencial teórico que embasou cientificamente este estudo.

No segundo capítulo são apresentados os conceitos referentes ao BSC, a definição de estratégia, introduzindo o conceito de mapa estratégico ao estudo, iniciando assim a parte teórica referente a elaboração do BSC, abordando as suas perspectivas individualmente e introduzindo métodos de medição para as mesmas. No final deste também são apresentados estudos nacionais e internacionais relacionados com o tema.

Após a apresentação da teoria no primeiro capítulo, esta é utilizada para guiar o desenvolvimento do estudo, que é apresentado no segundo capítulo desta pesquisa.

Para o terceiro capítulo, é apresentada a contextualização da cooperativa, identificando sua forma de gestão e operação, inserido o mapa estratégico proposto e exposto o mapeamento realizado na cooperativa, apresentando os indicadores propostos e a análise dos resultados obtidos, bem como propostas as metas para os indicadores que demonstraram possibilidade de apuração. No quarto capítulo são expostas as considerações finais obtidas com esta pesquisa, finalizando a estrutura deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COOPERATIVAS

No atual cenário econômico nacional, uma forma de organização societária que tem se destacado são as sociedades cooperativas. Como destaca Young (2005), estas são caracterizadas pela divisão em quotas-partes e compostas por grande número de pessoas físicas.

Segundo Young (2005, p. 20) “Cooperativa é a sociedade de pessoas, de cunho econômico e social sem fins lucrativos, criada e mantida rigidamente de acordo com os princípios que lhes são próprios para prestar serviços aos sócios.”

Conforme Polônio (2001, p. 24) “no Brasil a legislação define as sociedades cooperativas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, de natureza civil, constituídas para prestar serviços aos associados.”

Para Young (2005), a cooperativa tem como seu objetivo principal a prestação de um serviço ao associado, no qual este se subentende como melhorar sua qualidade de vida através do retorno econômico por ela proporcionado.

A atividade fim da cooperativa é a prestação de serviço ao associado para melhoria de seu *status* econômico. A melhoria econômica do associado resulta do aumento de seus ingressos ou da redução de suas despesas, mediante a obtenção, através da cooperativa, de créditos ou meios de produção, de oportunidade de elaboração e venda de produtos, bem como a consecução de poupança (MACEI, 2005, p. 15)

Podendo também citar Evangelista e Rebelato (2004) o cooperativismo é definido como sendo basicamente um sistema de organização econômica com base na realização coletiva de alguma atividade produtiva, que tem como objetivo principal alcançar benefícios para o grupo envolvido. A sua maior característica é a solidariedade. Cooperação significa ajuda mútua e o movimento cooperativista se tornou uma alternativa econômica humana que equilibra custo, despesa e ganho, que não visa lucro e usa o fator econômico para alcançar fins sociais.

Atualmente, a expansão do ramo cooperativista traz necessidades para o bom crescimento das cooperativas, como a de se apurar informações corretas, com agilidade e eficiência nos processos. Para suprir esta demanda por informação estratégica a ferramenta de gestão BSC que, implantada e controlada, fornece

informações reais e precisas para que o processo de tomada de decisão tenha por base informações reais e confiáveis.

## 2.2 BALANCED SCORECARD

Abordando o tema “ferramentas de gestão estratégica”, podem-se identificar diversas formas de avaliações e mensurações dos resultados, como os modelos de Desempenho de Quantum desenvolvido por Hronec e Andersen (1994) e o modelo de Harrington (1993), porém com seu foco limitado apenas na perspectiva financeira, ou somente para os processos internos, deixando de mensurar a perspectiva de clientes e aprendizado e crescimento.

Dentre estas ferramentas de gestão, destaca-se o BSC, que busca observar as perspectivas financeiras e não financeiras da organização, sempre em busca de oferecer o mais completo leque de informações.

Inicialmente o BSC era visto apenas como um sistema de indicadores, entretanto os seus criadores resolveram ampliá-lo para comunicar novas estratégias e alinhar as empresas às estratégias criadas. Isto significava afastar as empresas do foco de curto prazo na redução de custos e na concorrência de preços baixos, procurando gerar oportunidades de crescimento, oferecendo aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado (EVANGELISTA E REBELATO, 2004 p. 5).

Conforme Epstein e Manzoni (1998) apud Pietro *et al.* (2005), o BSC desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 surgiu da necessidade de captar toda a complexidade do desempenho na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado.

### 2.2.1 Conceito

O BSC se identifica como uma ferramenta de gestão, composta por indicadores de desempenho, de caráter financeiro e não financeiro, com finalidade de propor um equilíbrio entre as diversas áreas da organização.

Como conceitua Prado (2002) o BSC é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar a evolução do processo decisório da organização, composto por indicadores chaves. Para que o seu sucesso seja pleno, a equipe da

cooperativa tem importante participação no entendimento dos aspectos ligados à estratégia.

Ainda, segundo Kaplan e Norton, (2003, p. 9), o BSC é orientado para traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

O BSC, segundo Ferreira e Lima Júnior (2010), preserva a análise de desempenho com base nos indicadores financeiros e os integra com os não financeiros, importantes para o resultado em curto e longo prazos da entidade. Estes indicadores não financeiros são identificados em três perspectivas relacionadas a clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

## **2.2.2 Passos para implantação**

Mudar a forma de gestão de uma organização para melhorar os resultados é uma tarefa árdua, porém necessária em companhias que queiram se destacar e liderar o mercado. Para Costa (2006), o BSC depois de implantado, produz uma profunda mudança na cultura da organização, pois com o alinhamento da gestão às estratégias, a cooperativa deixará de ser gerenciada da maneira tradicional.

### **2.2.2.1 Definição de estratégia**

Num primeiro momento pode-se definir que, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia é composta pelos planos da alta gestão traçados para alcançar os resultados estabelecidos com a missão e os objetivos gerais da organização.

A determinação da estratégia da cooperativa é o ponto inicial para o BSC ser implantado na organização, nela, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 5) “é descrito como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”.

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 5) “não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira”. Não há como elaborar um plano padrão para o BSC, pois ele depende muito de como a organização tem sua estratégia definida.

Conforme Costa (2006) a estratégia, no BSC, é definida como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito. A definição da estratégia é de grande importância e vale ressaltar que a equipe de gestão da organização deve

estar de acordo desta definição para a cooperativa, bem como a respeito do desdobramento desta em táticas e planos de ações, pois, segundo Costa (2006, p. 12) “o que deve ser medido e gerado é identificado a partir do desdobramento da estratégia à ação”.

A partir do momento em que se está definida a estratégia da cooperativa, é necessário que se realize um planejamento que irá guiar a forma como esta estratégia será seguida. Para isto, realiza-se um planejamento estratégico.

Para que um BSC seja possível, necessita-se da elaboração de um planejamento estratégico. Como afirma Costa (2006, p. 12) “o método analítico para realizar as análises e as escolhas necessárias para criar vantagem competitiva é o processo de planejamento estratégico”. O planejamento estratégico identifica-se como atividade meio que, elaborado a partir da missão e visão, orienta a construção e desenvolvimento do BSC na organização.

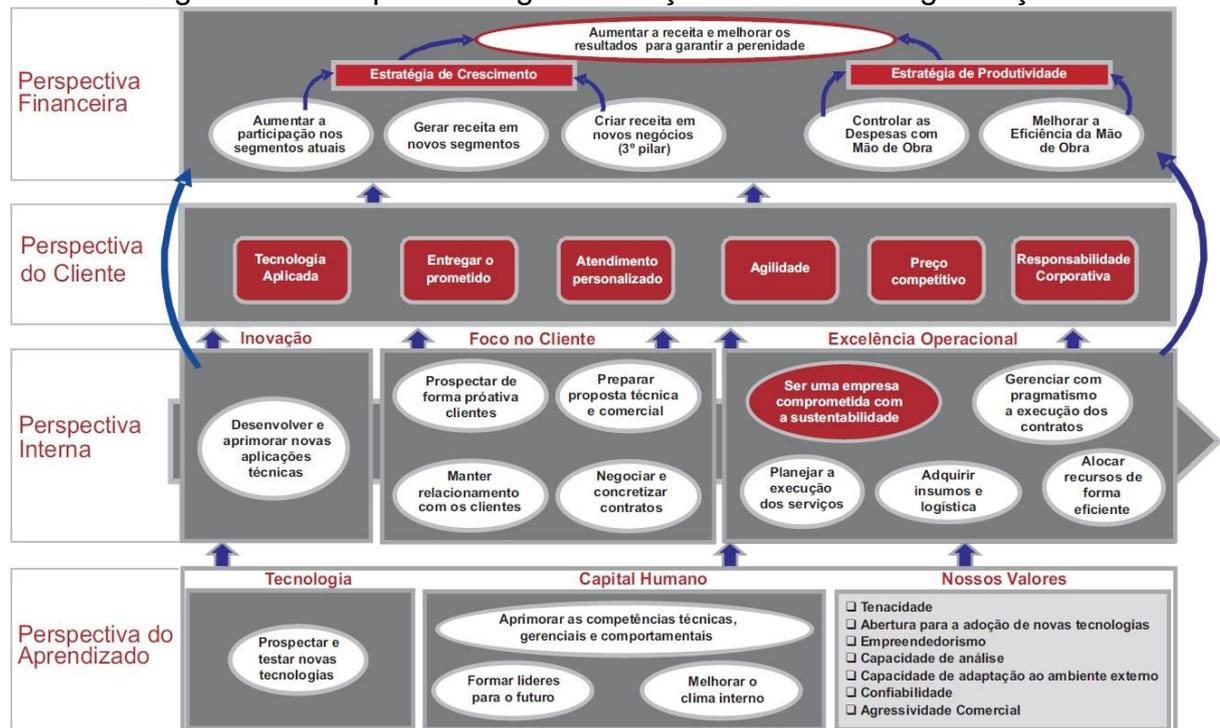
Após a definição do planejamento estratégico, é elaborado o mapa estratégico, que evidencia as metas da organização para cada estratégia, orientadas para atingir a meta principal. Com o mapa estratégico elaborado, é possível iniciar a construção do BSC na organização.

#### 2.2.2.2 Construção do mapa estratégico

A partir deste ponto, inicia-se o desenvolvimento do BSC na organização, identificando as estratégias para cada perspectiva e identificando-as em um mapa, que, segundo Costa (2006), é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações, dispostos em quatro perspectivas de gestão. Para evitar que a alta administração se perca com a numerosa quantidade de informações, muitas vezes organizadas por áreas ou caráter de informação, o mapa deve ser consistente, específico, organizado e sucinto.

Afirma Costa (2006) que o mapa estratégico tem por finalidade decodificar os complexos processos de escolha e tomada de decisão, os quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É por meio do mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia. Analisando a Figura 1, verifica-se como são definidas as estratégias referentes ao mapa estratégico da cooperativa e definidas para cada perspectiva.

Figura 1 - O mapa estratégico e criação de valor da organização



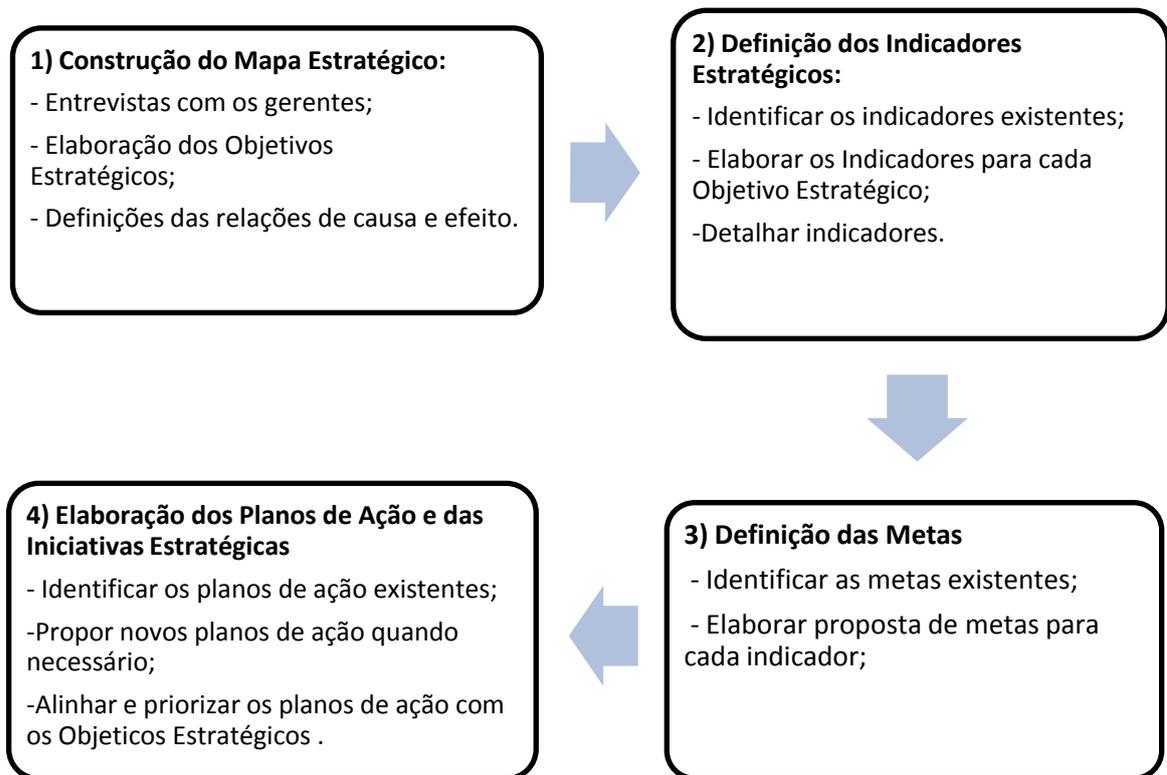
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

O mapa estratégico ilustra as estratégias da cooperativa para cada perspectiva. Quando este já estiver definido se parte para o BSC, que irá mensurar e avaliar o cumprimento destas estratégias.

### 2.2.2.3 Elaboração do BSC

Após definido o mapa estratégico, tem-se a elaboração do BSC dentro da companhia, que inicia com a definição de quais os indicadores estratégicos que serão aplicados para cada perspectiva, em seguida, elaboradas as metas e definidos os planos de ação, como exemplifica a Figura 2.

Figura 2 - Etapas da metodologia para a construção do BSC



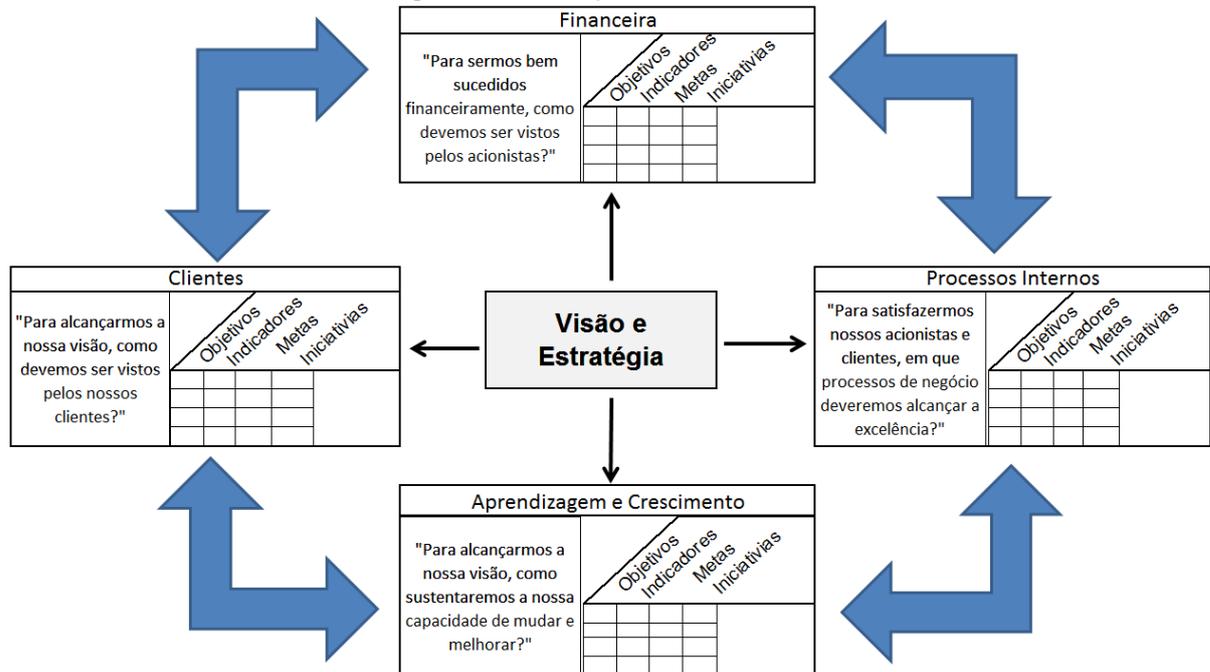
Fonte: Adaptado de Menezes *et al.* (2006)

A partir de uma rápida análise da Figura 2, é possível identificar a sequência proposta para a elaboração completa de um BSC em uma organização, iniciando com a identificação da estratégia, para assim definir os indicadores e propor as respectivas metas, desenvolvendo, se necessário, os planos de ação e as iniciativas estratégicas.

### 2.2.3 Perspectivas do BSC

Segundo Evangelista e Rebelato (2004, p. 6) com base nas quatro perspectivas do BSC, é possível criar uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia da organização aos funcionários. Kaplan e Norton (2003) colocam que os executivos, ao articularem os resultados, esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na organização inteira, para que as metas de logo prazo sejam alcançadas.

Figura 3 - Perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2003)

A Figura 3 demonstra as quatro perspectivas do BSC, ilustrando a interligação entre elas com a visão e estratégia da organização, além de como a perspectiva se orienta quanto a sua estratégia e seus indicadores.

### 2.2.3.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira é naturalmente a primeira e mais observada por gestores, por relatar os resultados da organização, sua situação e desempenho.

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN E NORTON, 2003, p. 26).

Para Evangelista e Rebelato (2004) os indicadores financeiros devem se prestar a duas finalidades: definir o desempenho financeiro definido no planejamento estratégico e servir de meta principal para os objetivos e indicadores das demais perspectivas do BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (2003), o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os posteriormente a sequência de ações a serem tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e por fim, dos funcionários e sistemas, para que, em longo prazo, seja realizado o desempenho econômico almejado.

A perspectiva financeira disponibiliza inúmeros indicadores a serem medidos, alguns, conforme exemplificado por Kaplan e Norton (2003), como o crescimento e mix de receita, redução de custos, produtividade, utilização dos ativos e estratégia de investimento. Também, conforme Costa (2006), as cooperativas definem objetivos financeiros que expressam o resultado final esperado, como ROI (Retorno sobre o Investimento), EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, em português, lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), pode ser usado em conjunto os indicadores TIR (Taxa Interna de Retorno), TRPL (Taxa de Retorno sobre Patrimônio Líquido), Lucratividade, entre outros. A definição dos indicadores que irão compor o BSC terá de estar de acordo com a estratégia definida pela cooperativa.

As organizações podem ser classificadas, segundo Kaplan e Norton (2003) em três fases de vida: Crescimento Sustentação e Colheita.

Na fase de crescimento, conforme Kaplan e Norton (2003) encontram-se os estágios iniciais da vida da organização, seus produtos e serviços possuem significativo potencial de crescimento. Assim sendo, para as cooperativas que se identificam nesta fase, têm estas como objetivos financeiros principais os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas.

Conforme define Kaplan e Norton (2003), a fase de sustentação se mostra quando a organização ainda consegue atrair investimentos e reinvestimentos, mas são compelidas a obter bons retornos sobre o capital investido. A maioria das entidades na fase de sustentação estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade, como também fluxos de receita e nível de capital investido.

Já para a fase da colheita, segundo Kaplan e Norton (2003), acontece quando a organização atinge a maturidade em seu ciclo de vida, na qual a cooperativa deseja colher os investimentos realizados nas duas fases anteriores. Para estas, a meta principal é maximizar o fluxo de caixa em seu próprio benefício e,

os objetivos financeiros principais seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.

#### 2.2.3.1.1 Medindo a Perspectiva Financeira

Conforme Schorr (2006), os indicadores propostos para a perspectiva financeira devem evidenciar a saúde financeira da cooperativa. As metas devem ser estabelecidas de acordo com estruturas e objetivos internamente desenvolvidos.

Os indicadores propostos devem alinhar-se à estratégia da cooperativa, estes refletem os resultados das outras três perspectivas, indicando se a meta estipulada pela organização está sendo alcançada ou não.

Como exemplo de indicadores a serem medidos, Schorr (2006), cita os seguintes:

- Faturamento e Lucro Líquido: identifica o montante acumulado do período;
- EVA (*Economic Value Added*, Valor Econômico Adicionado): este é utilizado para calcular a riqueza gerada em determinado espaço de tempo, buscando a rentabilidade real de um capital aplicado. Para a sua apuração, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$EVA = \text{Lucro operacional} \times (1 - \%IR) - (\text{Pat. Líquido} \times \text{Custo do Capital investido})$$

- *Mark-up* Global: corresponde à taxa de acréscimo sobre o custo das vendas para se chegar a receita bruta. Apura-se este dividindo o Lucro Bruto pelo Custo das Vendas.
- Retorno sobre o Capital Próprio: indica a rentabilidade do patrimônio líquido da organização, apura-se este pela seguinte fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{PL}$$

- Índice de Liquidez Corrente: este indicador expressa a liquidez da organização, apurando os ativos circulantes em relação às dívidas de curto prazo. Para isto, divide-se o ativo circulante pelo passivo circulante.
- Também se verifica a necessidade de medir o nível de inadimplência da organização, onde este apresenta o montante de clientes inadimplentes, esta definida conforme política da organização.

- Um importante indicador a ser mensurado refere-se ao ciclo financeiro, este índice mostra o prazo entre o pagamento das compras e o recebimento das vendas da organização. Pode ser apurado pela seguinte fórmula:

$$\text{Ciclo Financeiro} = \text{PMRE} + \text{PMRV} - \text{PMPC}$$

PMRE: Prazo médio de renovação de estoque;

PMRV: Prazo médio de recebimento das vendas;

PMPC: Prazo médio de pagamento das compras.

- Custos fixos: apresenta o total de custos fixos por período. Estes são apurados pela soma total dos custos fixos do período mensurado.

Dentre estes indicadores citados, pode-se definir muitos outros, dependendo de como a estratégia da cooperativa estiver definida quanto a sua perspectiva financeira.

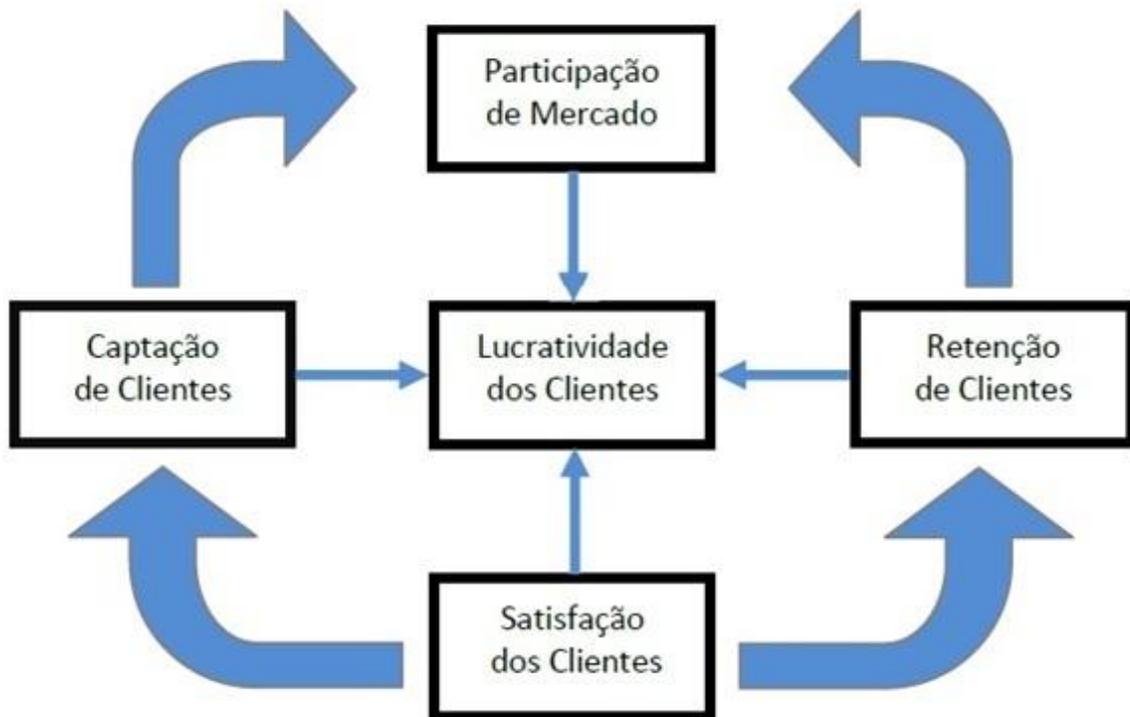
#### 2.2.3.2 Perspectiva Clientes

Para a perspectiva de clientes, é realizado o estudo do desempenho dos diversos segmentos de mercado, as participações do mesmo e os problemas relatados.

Na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN E NORTON 2003, p. 67).

Os indicadores mais usados, conforme Kaplan e Norton (2003) concentram-se na satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de clientes, como identifica a Figura 4.

Figura 4 - Perspectiva Clientes



Fonte: Kaplan e Norton (2003)

Para Kaplan e Norton (2003), medir a participação de mercado é simples, mas para isso o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado tem de ser conhecido. Os grupos setoriais, as associações comerciais, as estatísticas do governo e outras fontes públicas normalmente oferecem estimativas do tamanho total do mercado.

Como forma de medição do indicador de participação de mercado, segundo Kaplan e Norton (2003), as cooperativas podem medir cliente por cliente (caso o número seja pequeno), ou segmento por segmento (quando o volume de clientes é grande).

Outro indicador de grande uso refere-se à retenção e fidelidade de clientes, conforme Kaplan e Norton (2003), cooperativas que conseguem identificar todos os seus clientes estão em ótima posição para medir a retenção de clientes a cada período de tempo, além de medir a fidelidade destes clientes pelo percentual de crescimento dos negócios realizados com eles.

Para medir a captação de clientes, Kaplan e Norton (2003) sugerem acompanhar, a velocidade com que a companhia atrai ou conquista novos clientes

ou negócios, deste modo, pode-se medir pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes e segmentos.

Na questão de medição da satisfação de clientes, os indicadores fornecem feedback sobre o desempenho da cooperativa e, conforme Kaplan e Norton (2003), três técnicas podem ser utilizadas, pesquisa de opinião por correspondência, entrevistas por telefone e entrevistas pessoais. Também pode ser utilizado o método de entrevistas via *e-mail*.

Conforme Kaplan e Norton (2003), o sucesso nas quatro primeiras medidas não garante que uma cooperativa terá clientes lucrativos, desta forma, pode-se medir o volume de negócios realizados com seus clientes e também a lucratividade desses negócios.

#### 2.2.3.2.1 Medindo a Perspectiva Clientes

Para mensurar esta perspectiva, utilizam-se indicadores que forneçam informação sobre a fatia de mercado da cooperativa, sua gama de clientes e sua força competitiva. Para isto, além das já comentadas formas de medição desta perspectiva por Kaplan e Norton (2003), Schorr (2006) fornece algumas formas de obter estes índices, como:

- Índice de reclamações: Demonstra o percentual de reclamações em relação ao total de pedidos. Este pode ser medido também pelo total de pedidos por cliente.
- Crescimento das vendas: apresenta o crescimento das vendas com relação ao mesmo período do ano anterior. Através deste indicador, pode-se medir também a evolução de compras dos clientes individualmente.
- Preços competitivos: Demonstra a quantidade de produtos com preços abaixo da concorrência, através de pesquisa de preço.

#### 2.2.3.3 Perspectiva de Processos Internos

Visando a perspectiva dos processos internos, fica como particularidade de cada organização o estabelecimento dos processos de acordo com o planejamento estratégico já definido.

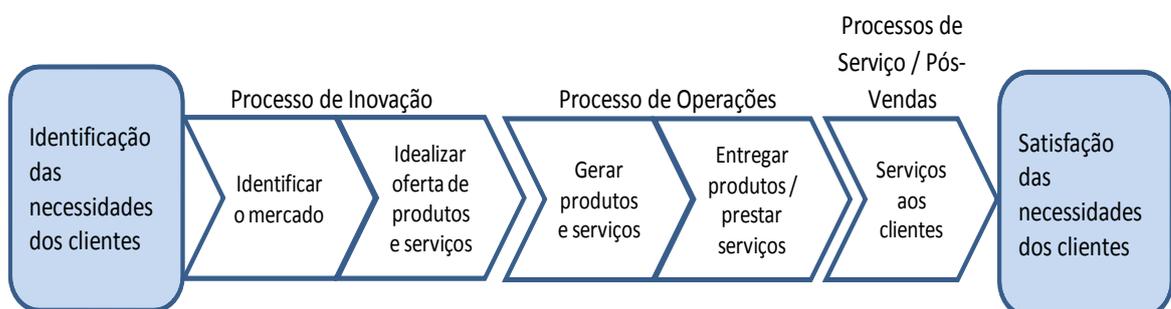
Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente. Essa sequência permite que as empresas foquem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN E NORTON, 2003, p. 97).

Para Kaplan e Norton (2003) as medidas de desempenho da maioria das cooperativas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o BSC, é recomendado que os executivos definam uma relação completa dos processos que tenham início com o processo de inovação, que identifiquem as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvam novas soluções para essas necessidades, para que assim prossigam com os processos de operações, compostos pela entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes e finalizem com o pós-vendas, verificando a disponibilidade de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma organização.

No processo de inovação, conforme Kaplan e Norton (2003), a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e após cria produtos ou serviços que atenderão às necessidades evidenciadas.

No processo de operações, segundo Kaplan e Norton (2003, p. 102) “os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes”.

Figura 5 - Modelo da cadeia de valor dos processos internos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003)

Para Kaplan e Norton (2003), a fase final da cadeia de valor interna é o serviço de pós-vendas, que inclui os serviços de garantia, assistência técnica, correção de defeitos e devoluções, além do processamento de pagamentos.

#### 2.2.3.3.1 Medindo a Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, têm-se a mensuração dos processos internos da cooperativa, estes responsáveis pelas operações envolvidas diretamente com o objeto da organização. Para Schorr (2006), estes processos podem ser medidos utilizando-se dos seguintes indicadores:

- Produção por funcionário: este indicador identifica a produção média por funcionário no período avaliado. Este índice é apurado pela seguinte fórmula:

$$PPF = \frac{\textit{Produção Total}}{\textit{Total de Funcionários}}$$

- Produção da cooperativa: apresenta o volume total de produção da organização.
- Desperdício de matéria-prima: mensura o total de matéria prima desperdiçada em relação ao total consumido.
- Retrabalho: Identifica o percentual de tempo gasto em processos de retrabalho em relação ao tempo total trabalhado no período.
- Falhas de Processo: identifica a porcentagem de falhas de processo em relação ao total produzido do período.

#### 2.2.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A capacitação profissional no mercado atual agrega valor para a cooperativa. Conforme Kaplan e Norton (2003) é neste propósito que a perspectiva de aprendizado e crescimento trabalha, no intuito de mensurar e informar o que a organização já possui e identificar quais os pontos que necessitam de melhorias e investimentos.

A quarta perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. (...) O aprendizado e o crescimento organizacional provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (KAPLAN E NORTON, 2003, p. 29).

Para Kaplan e Norton (2003) os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento ofertam a infraestrutura que possibilita a realização de objetivos almeçados para as outras três perspectivas.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, são identificadas três principais categorias: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, *empowerment* (descentralização de poder) e alinhamento.

Segundo Kaplan e Norton (2003), treinamentos e reciclagens são importantes para promover a capacitação dos funcionários, com a finalidade de desenvolver suas capacidades criativas e definir uma postura pró-ativa em relação aos objetivos, serviços e produtos da organização.

Para mensurar o nível de satisfação dos funcionários, Kaplan e Norton (2003) sugerem pesquisas anuais, ou pesquisas contínuas, usando como método a escolha de um percentual aleatório de funcionários para responder a esta pesquisa.

Nesta perspectiva, encontra-se a medição do nível de retenção dos funcionários, que segundo Kaplan e Norton (2003), é feita pelo percentual de rotatividade dos colaboradores da cooperativa. Verifica-se também a necessidade de mensuração do nível de produtividade dos funcionários, na qual a “medida mais simples é a receita por funcionário, que representa o volume de produção gerado por funcionário” (Kaplan e Norton, 2003, p. 136).

Além do já abordado, encontram-se os sistemas de informações, onde suas capacidades também devem ser mensuradas e monitoradas, pois o sistema, conforme Kaplan e Norton (2003) têm de disponibilizar informações precisas e oferecer *feedback* (retorno) rápido ao usuário, para isto, este é mensurado avaliando a disponibilidade atual das informações relativamente às necessidades previstas. As medidas viáveis de disponibilidade de informação estratégica poderiam formar o percentual de processos que oferecem retorno em tempo real sobre qualidade, tempo e custo.

De acordo com o terceiro vetor de aprendizado e crescimento, motivação, *empowerment* e alinhamento, destacam-se medidas de sugestões, de melhoria e de alinhamento individual e organizacional.

Para Kaplan e Norton (2003) as sugestões apresentadas e implementadas podem ser medidas de acordo com o número de sugestões por funcionário, captando a participação contínua na melhoria do desempenho da cooperativa. Nas medidas de melhoria e alinhamento individual e organizacional, Kaplan e Norton (2003) definem que cada organização define como mensurar esta medida de acordo com sua estrutura organizacional, definindo o quanto alinhadas estão em referência ao BSC.

#### 2.2.3.4.1 Medindo a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Conforme Schorr (2006), para esta perspectiva são propostos indicadores que busquem o crescimento profissional e a satisfação das pessoas, tornando cada colaborador um parceiro na busca pelo crescimento e desenvolvimento da organização. Para isto ser desenvolvido, são estabelecidos alguns indicadores para acompanhar e medir este desenvolvimento proposto pela estratégia da cooperativa:

- Satisfação interna: mede o percentual de satisfação dos colaboradores. Este índice é apurado através de pesquisa realizada diretamente com os colaboradores, que, para maior veracidade da pesquisa, não é identificado o nome do participante.
- Absenteísmo: mensura o percentual de horas faltadas em relação ao total de horas trabalhadas. Este indicador tem grande serventia na política de recompensas por assiduidade.
- Rotatividade: apresentará o grau de rotatividade no quadro dos funcionários, confrontando o total de demissões somadas ao total de admissões pelos postos de trabalho totais da cooperativa.
- Segundo Papini *et al.* (2011), outro importante indicador desta perspectiva refere-se ao índice de treinamento recebido pelos colaboradores. Este apura-se pelo somatório do total de horas de treinamento vezes o número de participantes, conforme a seguinte fórmula:

$$TC = \sum \text{de horas de treinamento} \times n^{\circ} \text{participantes no período.}$$

## 2.3 OUTROS ESTUDOS DO BSC EM COOPERATIVAS

Após encerrar a abordagem sobre o BSC e suas perspectivas, são apresentados alguns estudos nacionais e internacionais sobre o BSC em cooperativas de trabalho de variados ramos d trabalho.

### 2.3.1 Estudo na Cooperativa Alto Jacuí

Para contextualizar o assunto, é trazido um estudo de caso sobre o desenvolvimento de um BSC na cooperativa médica Unimed Alto Jacuí, este que, segundo seus realizadores Evangelista e Rebelato (2004), estabeleceu um perfil de projeto de construção do BSC que visa, principalmente, estimular o comprometimento entre a direção, gerência e o quadro de colaboradores através de um plano de desenvolvimento sistemático, com o objetivo de estabelecer um conjunto equilibrado de indicadores.

O modelo de BSC da Unimed Alto Jacuí inicia com a estruturação do mapa estratégico da organização. Este modelo de BSC, segundo Evangelista e Rebelato (2004), visa analisar a cooperativa sob as quatro perspectivas, financeira, de processos internos, de clientes e aprendizado e crescimento.

Conforme Evangelista e Rebelato (2004), os resultados apresentados pelo estudo de desenvolvimento do BSC na Cooperativa Unimed Alto Jacuí, encontram-se na identificação das etapas para construção do BSC, estas que se iniciam na definição dos objetivos estratégicos e se finalizam com a proposta de envolver todos os cooperados e colaboradores, propondo que todos tenham objetivos individuais associados ao BSC. Também ficam evidenciados os critérios de medição para cada perspectiva, assim como os indicadores responsáveis pela medição de cada objetivo.

### 2.3.2 Estudo realizado em cooperativas agroindustriais

Este estudo trata, segundo Barreiros (2009), da gestão estratégica em cooperativas agroindustriais, onde, o objetivo do estudo, com base nos conceitos do BSC e da Dinâmica de Sistemas, é propor um mapa estratégico adaptado às características peculiares das cooperativas agroindustriais.

Os resultados obtidos por este estudo compreendem, segundo Barreiros (2009), o desenvolvimento do mapa estratégico, composto por seis perspectivas, financeira, clientes, aprendizado e crescimento, processos internos, relação com cooperados e, por fim, a perspectiva social. No caso da estrutura da cooperativa, o mapa prevê relações internas desta com seu corpo de associados e ainda relações externas com os clientes da cooperativa. A essência do mapa estratégico consiste no equilíbrio sistêmico entre os objetivos da cooperativa e os objetivos dos cooperados.

O mapa estratégico desenvolvido contempla, conforme Barreiros (2009), a importante questão da capitalização da cooperativa e o que isto representa para a geração de recursos para novos investimentos em agroindústria.

Conforme concluiu Barreiros (2009), a possibilidade de aplicação do mapa estratégico proposto depende do aprofundamento dos estudos, verificando a necessidade da definição de indicadores responsáveis por avaliar adequadamente cada variável prevista no mapa estratégico, bem como a adaptação e aplicação a casos reais de cooperativas agroindustriais.

### **2.3.3 Estudo realizado em uma cooperativa agroindustrial produtora de kiwi da Nova Zelândia**

Este estudo realizado em uma cooperativa agroindustrial da Nova Zelândia, tem por objetivo, segundo seus realizadores Cardemil-Katunaric e Shadbolt (2006), analisar a performance estratégica da cooperativa, identificando suas atuais e possíveis vantagens competitivas e identificar como utilizar estas vantagens competitivas com outros aspectos do negócio visando o repasse aos cooperados, usando a metodologia do BSC. Este estudo foi motivado pela seguinte pergunta: Como as estratégias da organização devem ser implementadas usando o BSC?

Quanto aos resultados obtidos conforme Cardemil-Katunaric e Shadbolt (2006), destaca-se a identificação de planos estratégicos na gestão corrente, definidos com clareza e objetividade e a identificação das quatro perspectivas do BSC nos objetivos estratégicos da organização. Verifica-se a integração da missão e visão da cooperativa com os objetivos estratégicos.

Analisando os resultados obtidos por Cardemil-Katunaric e Shadbolt (2006) verifica-se que, embora a cooperativa não tivesse conhecimento sobre o BSC antes

da pesquisa, as estratégias competitivas se identificam com o proposto pelo BSC, além de que o mapa estratégico proposto pode ser utilizado para orientar a estratégia dos colaboradores dos armazéns da cooperativa e das lojas de kiwis na Nova Zelândia.

Conforme relatam Cardemil-Katunaric e Shadbolt (2006), o BSC se encaixa na cultura estratégica de desenvolvimento contínuo da cooperativa, permitindo que os processos de controle e decisão sejam formalizados como um processo contínuo.

Por fim, Cardemil-Katunaric e Shadbolt (2006) relatam que, por ser uma cooperativa industrial da Nova Zelândia, o BSC não demanda modificações consideráveis para se enquadrar ao modelo de Kaplan de Norton (2003).

#### **2.3.4 Estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Taiwan**

A proposta deste estudo, segundo seus realizadores Chen, Chen e Peng (2008) é apresentar um estudo de caso mostrando como a seleção de indicadores de desempenho afeta os resultados de desempenho e de avaliação de desempenho de uma cooperativa.

Segundo Chen, Chen e Peng (2008), esta pesquisa teve como base uma abordagem sobre método de gestão *Data Envelopment Analysis* - DEA (análise envoltória dos dados), visando identificar diferentes desempenhos de eficiência para aplicar a quatro seleções de indicadores de desempenho, que incluem insumos básicos, itens de saída, índices do BSC, BSC e gestão de risco e tradicionais índices financeiros, para avaliar a operação da cooperativa de crédito.

O DEA é um modelo de decisão que, segundo Sueyodhi (2000) *apud* Chen, Chen e Peng (2008), tem sido amplamente utilizado para análise de desempenho nos setores público e privado. O método foi descrito pela primeira vez por Charnes *et al* (1978) *apud* Chen, Chen e Peng (2008), que empregou um modelo de planejamento matemático para mensurar a eficiência. Em seguida, Banker *et al* (1984) *apud* Chen, Chen e Peng (2008) desenvolveram um modelo revisado para medir a eficiência técnica e a eficiência em escala. Segundo Chen, Chen e Peng (2008), na área financeira, o DEA tem sido aplicado em bancos e áreas afins.

Este estudo, segundo Chen, Chen e Peng (2008), demonstra sua originalidade e valor propondo a combinação do conceito do BSC com o modelo de

informação DEA para gerar informações técnicas de eficiência para a cooperativa de crédito de Taiwan.

Neste estudo, conforme, Chen, Chen e Peng (2008), foi construído o modelo DEA e DEA-BSC com objetivo de apurar a eficiência do desempenho. O modelo DEA-BSC incorpora os conceitos do BSC, integrando-os ao DEA.

Foi usada a abordagem DEA para executar modelos passo a passo para posteriormente gerar a eficiência técnica com o fim de comparar a relação entre as perspectivas. Os resultados identificam que estes modelos estão intimamente relacionados com o desempenho da cooperativa por período de tempo.

Conforme Chen, Chen e Peng (2008), no estudo de caso realizado no *Hualien First Credit Cooperative Bank* (HFCCB), foram usados diferentes métodos de avaliação, com o intuito de produzir diferentes resultados de avaliação de performance. Foram utilizados quatro tipos de indicadores de avaliação, com base em um modelo tradicional de avaliação do desempenho financeiro, a abordagem DEA, um BSC geral e, um BSC com gestão de riscos.

Os resultados encontrados por Chen, Chen e Peng (2008) mostram que, segundo as avaliações de desempenho, a cooperativa teve seu melhor desempenho de eficiência em 2001, e conseqüentemente, é evidenciada a menor eficiência de desempenho em 2003. Estas medidas que enfocam “eficiência” tem base apenas em entradas e saídas. Os índices financeiros tradicionais e o modelo DEA visam obter maiores quantidades de saídas sob quantidades de entradas.

Após o estudo identificar diferentes resultados para cada sistema de avaliação de desempenho, Chen, Chen e Peng (2008) conduzem o desempenho da cooperativa para não colocar restrição sobre os números da contabilidade financeira. Como exemplo, os resultados de avaliação de desempenho estudados mostram “bom” desempenho. No entanto, no longo prazo, verifica-se maior necessidade de despender tempo para apurar questões mais amplas como satisfação de clientes, competência dos funcionários, processos internos e gestão de risco.

### **3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COOPERATIVA**

A Cooperativa Caxias de Móveis Ltda. (Coopeca Móveis) foi fundada em 31 de julho de 2000, pela necessidade de trabalho dos ex-funcionários da Empresa Móveis Man S/A, que uniram seus direitos trabalhistas para adquirir o maquinário da

antiga empresa, fazendo um contrato de locação do pavilhão, para assim iniciar as atividades da cooperativa.

A Coopeca Móveis iniciou suas atividades com um quadro de 23 sócios cooperados, ao longo dos anos foi admitindo inicialmente novos sócios, chegando a ter 35 sócios cooperados. Após alguns anos, passou a admitir somente colaboradores. Atualmente, a Coopeca é composta por 23 sócios cooperados e 55 colaboradores.

A cooperativa está situada na serra gaúcha, na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, na rua João Alberto Dambroz, nº 747, bairro Diamantino. A Figura 6 demonstra a vista aérea da cooperativa.

Figura 6 - Vista aérea da Cooperativa Caxias de Móveis Ltda.



Fonte: Página Eletrônica da Cooperativa Caxias de Móveis Ltda.<sup>1</sup>

A Coopeca Móveis é especializada na fabricação de móveis seriados, suas linhas são compostas por dormitórios, bancadas para escritórios e painéis. A sua principal matéria-prima é o MDF (*Medium Density Fiberboard*, fibra de média densidade). Suas linhas atuais de dormitórios e bancadas para escritório são todas moduladas, ou seja, compostas por módulos, que possuem diversas configurações

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.coopecamoveis.com.br/empresa.html>>. Acesso em 17 abr.2013.

internas. A caixa dos produtos é disponibilizada nas cores branca, imbuia e *maple*. As frentes dos produtos são disponibilizadas nas cores branca, branca ártico, *cerezo*, *carvalho francês*, imbuia, *maple*, *nogueira*, *narita* e *vanilla*.

Como exemplo dos produtos da Coopeca Móveis, podem ser observadas as Figuras 7 e 8.

Figura 7 - Linha Modulada Branca



Fonte: Página Eletrônica da Cooperativa Caxias de Móveis Ltda<sup>2</sup>

Em algumas linhas de produtos, existe a possibilidade da escolha entre portas convencionais e portas de correr, como exemplifica a Figura 8.

Figura 8 - Linha portas de correr Imbuia e *Maple*

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.coopecamoveis.com.br/p04.htm>>. Acesso em: 17 abr.2013.



Fonte: Página Eletrônica da Cooperativa Caxias de Móveis Ltda<sup>3</sup>.

O MDF, sua principal matéria prima, é adquirido diretamente dos fabricantes, tais como Duratex S/A, Fibraplac S/A, Berneck S/A.

A venda é direcionada a distribuidores lojistas (atacado). Não é realizada venda direta para a pessoa física.

Os principais clientes da Coopeca Móveis são:

- Casas Freta Ltda.
- Atlântida Decorações Ltda.
- Certel Ltda.
- F.F. Comercial Ltda.
- Shopping Center Rey dos Móveis Ltda.

Adentrando no meio ambiental, a sucata de processo da cooperativa tem todo o seu destino definido. Quanto ao pó de MDF, este é doado para olarias. O motivo de este ser doado e não vendido se deve ao fato de que toda a sucata de madeira gerada somente pode ser destinada para entidade com cadastro na FEPAM (Fundação Estadual de Proteção Ambiental), o que gera muita dificuldade em encontrar olarias com regularidade ambiental. Já para as peças de MDF que não

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.coopecamoveis.com.br/p16.htm>>. Acesso em: 17 abr.2013.

possuem aproveitamento para produção (chapas com dimensões menores que 30cm x 12cm), estas são vendidas para *ateliers*, por preços não significativos.

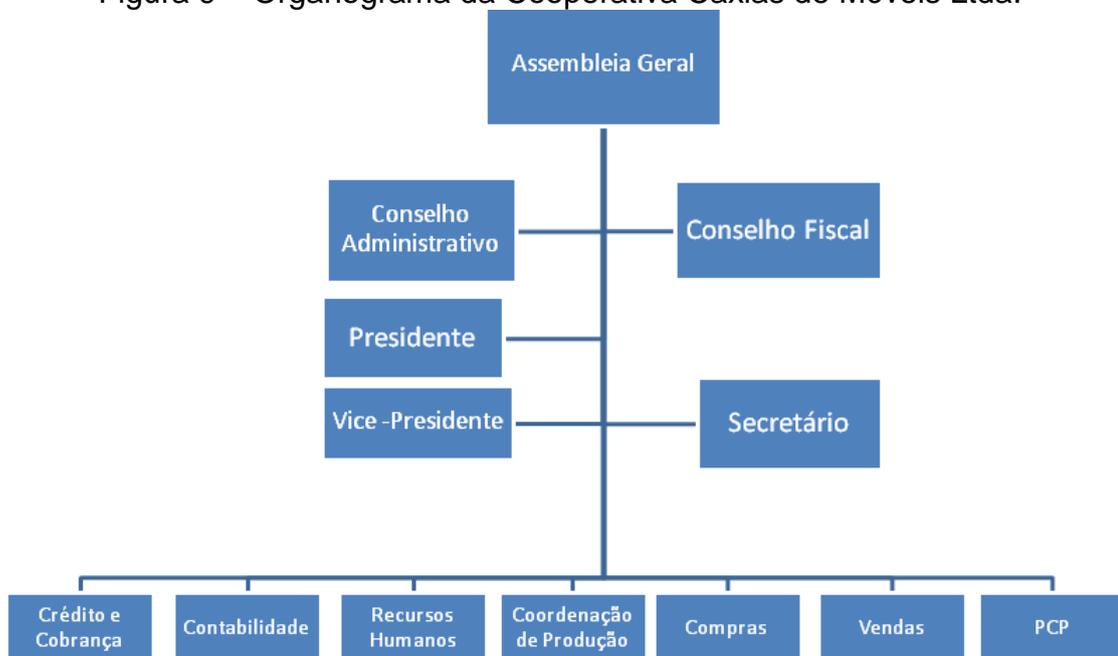
Atualmente, a cooperativa não tem pretensão de grande expansão, isto decidido pelos próprios cooperados. Um segundo turno de trabalho não é aberto pelo motivo de não haver líderes de setores com experiência como num só turno, para suprir as necessidades de gerenciamento dos processos.

Já foi tentado diversas vezes na antiga Móveis Man S/A a implantação do segundo turno, mas devido a instabilidade do mercado brasileiro, o mesmo teve que ser interrompido, ocasionado um alto custo devido às demissões dos colaboradores.

A Coopeca visa aumentar o faturamento através da aquisição de maquinário moderno, automatizando processos e reduzindo mão-de-obra e custos de produção, maximizando o aproveitamento da matéria prima e conseqüentemente reduzindo o tempo de produção.

Para se ter maior conhecimento sobre o funcionamento da cooperativa, sua forma de gestão, como é definida a hierarquia e a segmentação de seus setores, é apresentado o seu organograma, conforme Figura 9.

Figura 9 – Organograma da Cooperativa Caxias de Móveis Ltda.



Fonte: O Autor

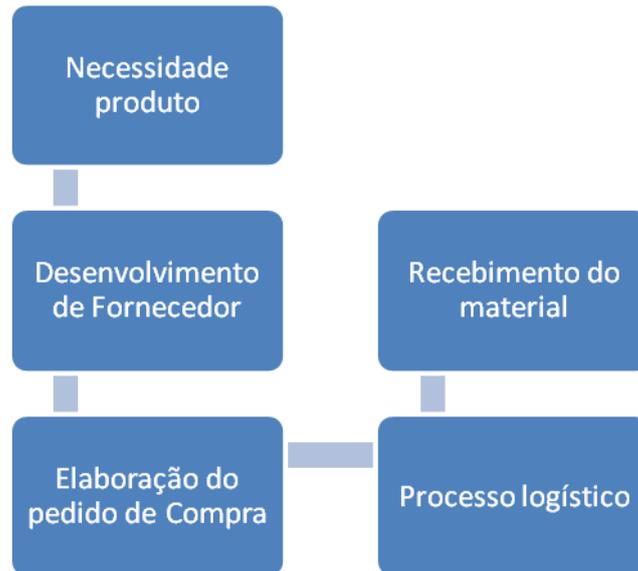
Ao topo do organograma, identifica-se a assembleia geral, que tem o maior poder de decisão na cooperativa. Abaixo desta, encontra-se o conselho

administrativo e o conselho fiscal. Logo abaixo, é identificada a figura do presidente da cooperativa, sócio com o maior poder de decisão da organização. Após este, é identificado o vice-presidente e o secretário, estes na mesma linha hierárquica e com mesmo poder de decisão. Abaixo destes, encontram-se as áreas administrativas indiretas de crédito e cobrança, contabilidade, recursos humanos, compras, vendas e PCP e também, o coordenador de produção, que tem como subordinados os integrantes da parte produtiva.

### 3.1 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA COOPERATIVA

Para um melhor entendimento do funcionamento e da ordem de execução das atividades da cooperativa, estas foram definidas em quatro macroprocessos, e ilustradas em forma de fluxogramas, que identificam os procedimentos integrantes do processo de compra de matéria-prima e acessórios, processo de produção, processo de recebimento de pedido, faturamento e entrega e por último, o processo de assistência técnica. Conforme a Figura 10 é identificado o processo de compra de matéria-prima, que se inicia com a verificação da necessidade do produto, segue com o desenvolvimento do fornecedor, este que deve estar comprometido a respeitar os prazos de entrega estabelecidos em prévia negociação, após é elaborado o pedido de compra, assim se iniciando o processo de entrega da mercadoria até seu recebimento.

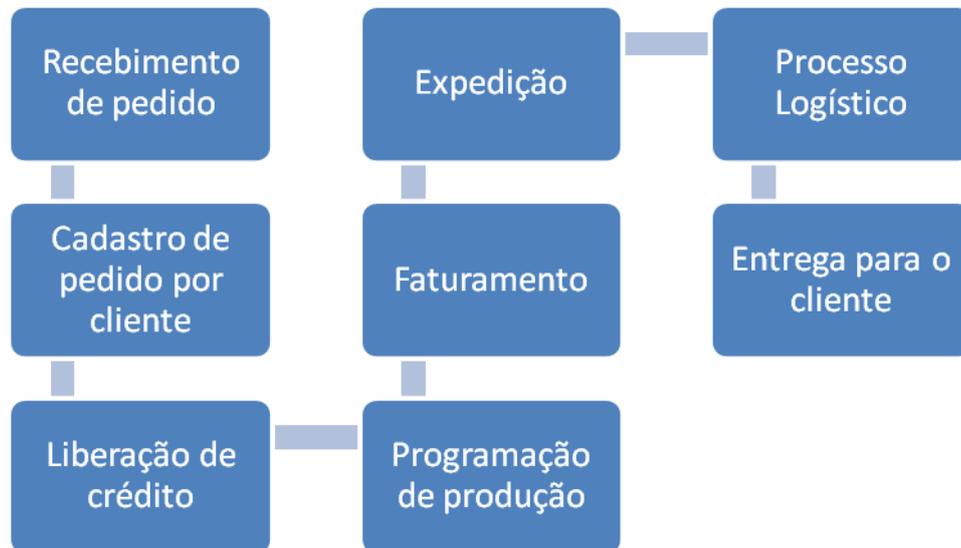
Figura 10 - Processo de compra de matéria-prima e acessórios



Fonte: O Autor

Com o encerramento do processo anteriormente descrito, inicia-se o processo de recebimento do pedido, faturamento e entrega, que conforme ilustra a Figura 11, se inicia com o recebimento do pedido pelo departamento de vendas e em seguida cadastrado no sistema. Após é realizada uma análise para liberação de crédito para o cliente e se aprovada, este é enviado para a programação de produção, a Figura 12 descreve o processo de produção, finalizado o processo de produção, o produto é encaminhado para a expedição, ficando no aguardo do faturamento para que se inicie o processo logístico, este realizado por transportadoras terceirizadas, encerrando-se com a entrega ao cliente.

Figura 11 - Processo de recebimento de pedido, faturamento e entrega.



Fonte: O Autor

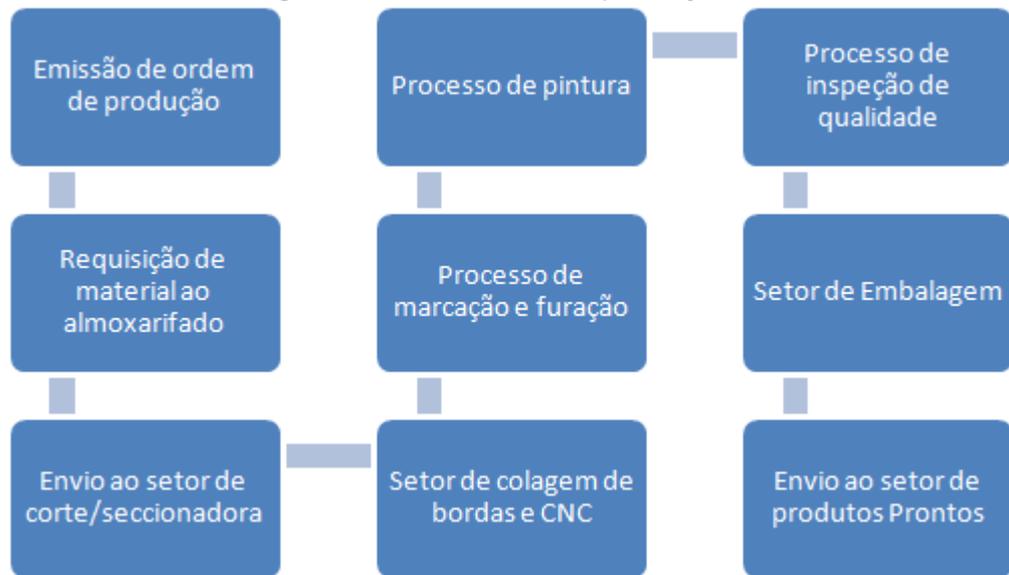
O processo de produção, conforme Figura 12, é parte integrante do processo de faturamento e este tem seu início com a emissão da ordem de produção pelo departamento de PCP para a fábrica, que por sua vez emite uma requisição de material ao almoxarifado. Este material é enviado ao setor de corte, onde a máquina seccionadora<sup>4</sup> realiza o corte da chapa de MDF, em seguida, as peças são enviadas para o setor de CNC<sup>5</sup>, este que realiza os processos de acabamento nas peças, como arredondamento de cantos, seguindo para o setor de colagem de bordas, onde a máquina coladeira de bordas<sup>6</sup> efetua este processo. Após é realizado o processo de marcação e furação das peças para em seguida serem encaminhadas ao último estágio do beneficiamento, o processo de pintura. Finalizado este, é realizada uma inspeção de qualidade e se o produto for aprovado, é encaminhado para o setor de embalagem e após para o setor de produtos prontos, sendo informado no sistema como produto pronto em estoque.

<sup>4</sup> Máquina responsável por realizar o corte das chapas de MDF.

<sup>5</sup> Máquina automatizada que funciona pelo sistema de Controle Numérico Computadorizado.

<sup>6</sup> Máquina responsável por realizar a colagem das bordas, realizando o acabamento das peças.

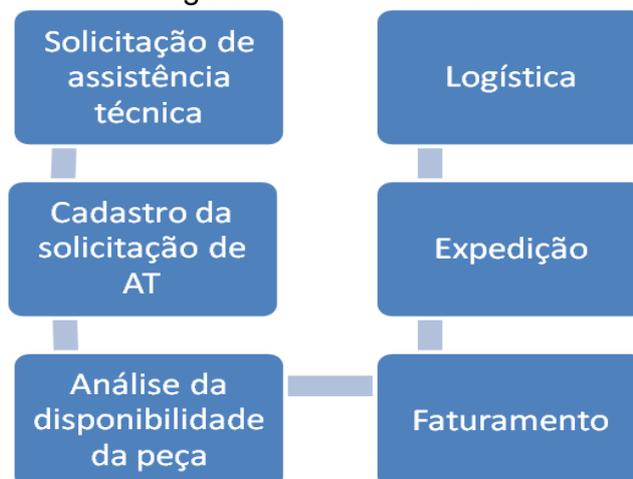
Figura 12 - Processo de produção



Fonte: O Autor

Outro processo identificado foi o de assistência técnica, que se inicia com o recebimento da solicitação de assistência técnica por parte do cliente, seguida do cadastro da solicitação de AT<sup>7</sup>. Após é realizada uma verificação da disponibilidade da peça solicitada, caso esta não esteja disponível em estoque, é emitida uma ordem de produção para fabricação da respectiva peça, quando pronta, é emitida a nota fiscal para envio da mesma ao solicitante, como verificado na Figura 13.

Figura 13 - Processo de Assistência Técnica



Fonte: O Autor

<sup>7</sup> Assistência Técnica.

Após o mapeamento dos processos da cooperativa, verificando como eles se desenvolvem, segue-se para a definição da proposta da missão, visão e valores da cooperativa.

### 3.2 PROPOSTA DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão de uma organização segundo Collins e Hage (1993) *apud* Porto (1997), representa a razão de sua existência e, tem como finalidade expressar como a empresa quer exercer suas atividades,

A cooperativa já possui missão definida, porém, há tempos esta não é revista. A missão proposta tem como intuito simplificar a já existente, descrevendo como a cooperativa realmente deseja operar. A missão atual pode ser verificada no Quadro 1, enquanto a missão proposta pode ser observada no Quadro 2.

Quadro 1: Missão atual

MISSÃO ATUAL
FABRICAÇÃO DE MÓVEIS COM QUALIDADE, APRESENTANDO SOLUÇÕES INOVADORAS, COM DESIGN MODERNO, SATISFAZENDO AS NECESSIDADES DOS CONSUMIDORES E CONTRIBUINDO COM A FELICIDADE DO SER HUMANO E A GRANDEZA DA NAÇÃO, DE MANEIRA JUSTA E SEM PREJUDICAR A NATUREZA.

Fonte: Página Eletrônica da Cooperativa Caxias de Móveis Ltda.<sup>8</sup>

Quadro 2: Proposta de Missão

MISSÃO
OFERECER MÓVEIS QUE AGREGUEM BELEZA E MODERNIDADE COMBINADOS COM DESIGN INOVADOR, À UM PREÇO JUSTO DE MERCADO, COM QUALIDADE E RESPEITO AO MEIO SOCIAL E AMBIENTAL.

Fonte: O Autor

No processo de identificação, verificou-se que a cooperativa não tem sua visão definida. A visão, segundo Collins e Porras (1998) *apud* Machado (2009), é a retratação do estado futuro desejado pela empresa. Com base neste conceito, a visão proposta é apresentada no Quadro 3, orientada pela missão da empresa.

<sup>8</sup> Disponível em: < <http://www.coopecamoveis.com.br/empresa.html>>. Acesso em: 20 abr.2013.

Quadro 3: Proposta de Visão

VISÃO
CONSOLIDAR-SE NO MERCADO ATÉ 2022 COMO EMPRESA ÍCONE DO RAMO MOVELEIRO NACIONAL PELA SUA EXCELÊNCIA EM QUALIDADE, ATENDIMENTO AO CLIENTE, PRODUTOS INOVADORES, VISANDO SEMPRE À SUSTENTABILIDADE

Fonte: O Autor

Em relação aos valores, por estes não estarem definidos, foi realizado em conjunto com a cooperativa a proposta dos mesmos. Os valores, para Tamayo e Gondim (1996) *apud* Machado (2009), são como os princípios ou crenças da organização, dispostos hierarquicamente, relativos a comportamentos desejáveis para orientar a vida da organização. Os valores foram orientados pela missão e visão da cooperativa, sendo apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Proposta de Valores da cooperativa

VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● CUIDADO AMBIENTAL</li> <li>● EMPREENDEDORISMO</li> <li>● QUALIDADE DOS PRODUTOS</li> <li>● HONESTIDADE</li> <li>● TRANSPARÊNCIA</li> <li>● ZELO PELA IMAGEM</li> <li>● ÉTICA NOS NEGÓCIOS</li> </ul>

Fonte: O Autor

Com a definição de como a cooperativa opera, aonde pretende chegar e quais os valores que a conduzem, é proposto o mapa estratégico, que orientado a partir da missão, visão e valores da organização, ilustra visualmente como a estratégia da cooperativa será orientada.

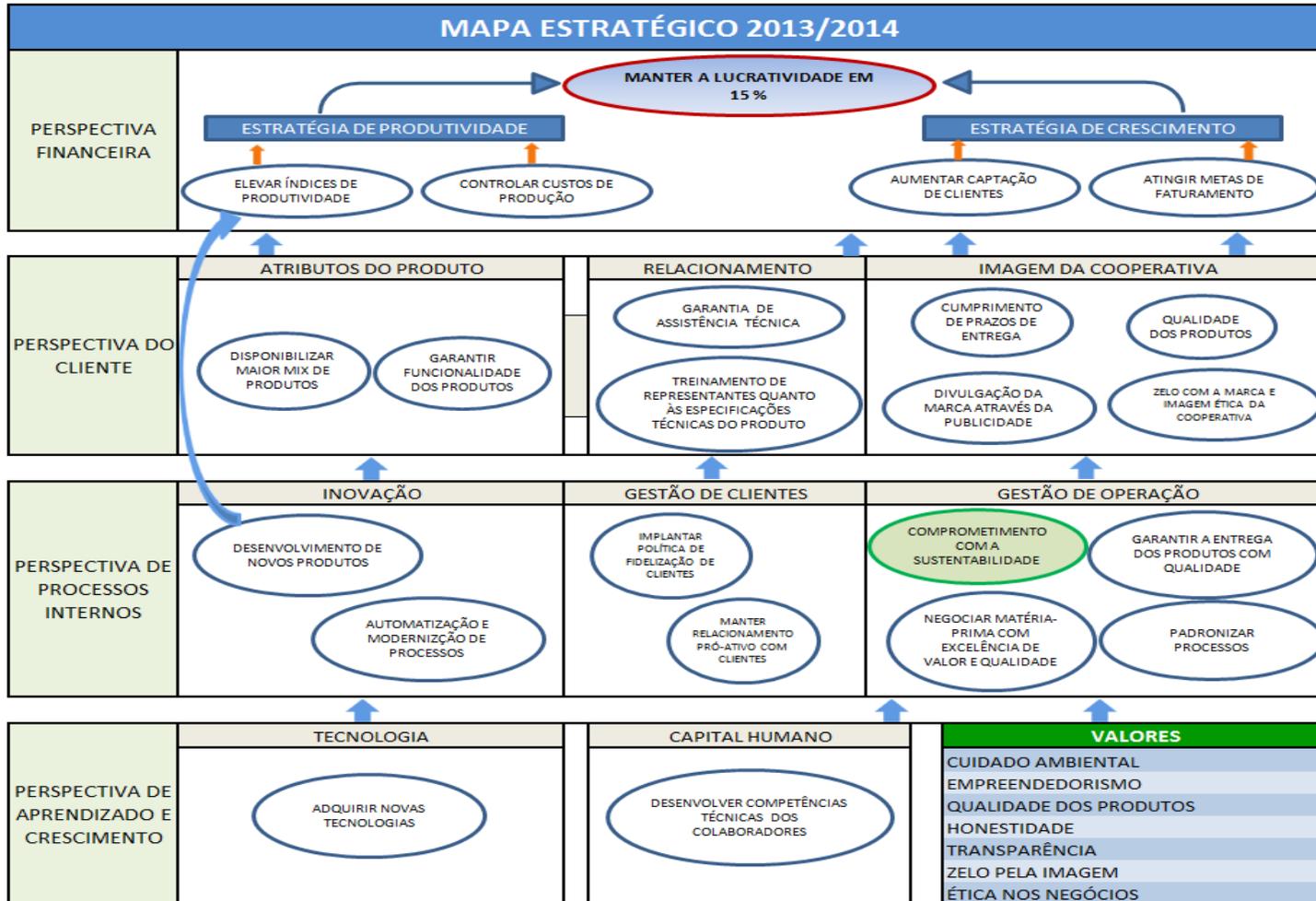
### 3.3 PROPOSTA DO MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é responsável por traduzir a estratégia da organização, demonstrando a interligação entre cada uma das perspectivas, em prol do objetivo principal, que é o lucro esperado pelos sócios. O mapa estratégico proposto é apresentado no Quadro 5.

No processo de elaboração do mapa estratégico, com o objetivo financeiro principal já estabelecido referente a lucratividade esperada de 15%, identificado no topo do mapa, são levados em conta os objetivos traçados para estabelecer os indicadores de cada perspectiva responsáveis por mensurar o desenvolvimento da estratégia, observando também a missão, visão e valores da cooperativa.

O mapa estratégico foi estabelecido para o período de 2013 e 2014, sendo que neste período poderão haver mudanças e o mapa poderá necessitar de alterações. Os objetivos de cada perspectiva possuem relação entre si, um dependendo do outro para ser atingido. O mapa destaca na perspectiva de processos internos o comprometimento com a sustentabilidade, também citada na missão e nos valores da empresa. Com a proposta do mapa estratégico, conforme Quadro 5, fica definido como a cooperativa irá se orientar para que a estratégia por ela definida seja acompanhada, mensurada e alcançada.

Quadro 5: Mapa Estratégico



Fonte: O Autor

Com a construção do mapa estratégico, são observados os objetivos estratégicos da cooperativa, para assim permitir a definição dos indicadores que irão mensurar a estratégia, iniciando-se assim a fase de levantamento dos dados necessários para a apuração dos indicadores propostos.

### 3.4 LEVANTAMENTO E APURAÇÃO DOS DADOS

Em primeira verificação, foi avaliada a disponibilidade de informações para suprir a mensuração dos indicadores propostos, sobre as quatro perspectivas. Foram considerados os indicadores propostos no referencial teórico, bem como quais dados seriam necessários para sua apuração. Após, realizou-se um levantamento sobre a disponibilidade dos dados por parte da cooperativa para suprir a mensuração dos indicadores propostos. Realizou-se o mapeamento da empresa em relação à disponibilidade das informações e dados necessários para que se tornasse possível a apuração dos indicadores propostos para as perspectivas do BSC. Para a apuração destes dados, foram realizadas entrevistas informais com o sócio da cooperativa, o Sr. Vilso Mascarello, que solicitou os dados aos departamentos responsáveis.

Foram inseridos sinalizadores que identificam a disponibilidade ou não da informação. O sinal de cor verde indica a disponibilidade da informação, o sinal de cor amarela indica disponibilidade parcial da informação. Já o sinalizador de cor vermelha indica que a informação não está disponível atualmente, conforme pode-se verificar no Quadro 6.

Quadro 6: Sinalizadores da Informação

SINALIZADORES DA INFORMAÇÃO	
INFORMAÇÃO COMPLETA	
INFORMAÇÃO PARCIAL	
SEM INFORMAÇÃO	

Fonte: O Autor

Para realizar a sinalização do *status* do resultado de cada indicador, foram utilizados os sinalizadores propostos no Quadro 7.

Quadro 7: Sinalizadores de Desempenho

SINALIZADORES DE DESEMPENHO	
IGUAL OU SUPERIOR À META	
EM TORNO DA META	
ABAIXO DA META	

Fonte: O Autor

Após definidos os sinalizadores que serão utilizados para a disponibilidade das informações e para os indicadores, com base nos objetivos propostos no mapa estratégico, são apresentados os indicadores para cada perspectiva responsáveis por mensurar e acompanhar o desenvolvimento da estratégia.

### 3.4.1 Perspectiva financeira

Para a perspectiva financeira, foram elencados todos os indicadores propostos conforme Quadro 8, acompanhados das informações necessárias para apurá-los. Para a coluna referente à disponibilidade, verificou-se que todas as informações necessárias estavam disponíveis, assim sendo todos os sinalizadores referentes à disponibilidade aparecem em cor verde, suprimindo a necessidade inicial de apuração dos indicadores propostos.

Quadro 8: Mapeamento da Perspectiva Financeira

PERSPECTIVA FINANCEIRA			
INDICADOR	INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	DISPONIBILIDADE	SINALIZADOR
EVA	Lucro Operacional	Sim	●
	Patrimônio Líquido	Sim	●
	Custo do Capital Investido	Sim	●
Mark-up Global	Receita Operacional Bruta	Sim	●
	Custo das Vendas	Sim	●
Mark-up por Produto	Receita Operacional bruta por linha de produto	Sim	●
	Custo das Vendas por linha de produto	Sim	●
ROE	Lucro Líquido	Sim	●
	Patrimônio Líquido	Sim	●
Índice de Liquidez Corrente	Ativo Circulante	Sim	●
	Passivo Circulante	Sim	●
Nível de Inadimplência	Total de Clientes Ativos	Sim	●
	Total de Clientes Inadimplentes	Sim	●
Ciclo Financeiro	Prazo Médio Renov. Estoques	Sim	●
	Prazo Médio Receb. Vendas	Sim	●
	Prazo Médio Pagam. Compras	Sim	●
Índice de Lucratividade	Vendas Líquidas	Sim	●
	Lucro Líquido	Sim	●

Fonte: O Autor

Os dados apurados referentes à perspectiva financeira foram compilados em Excel, e organizados em forma de quadro que indica o método de apuração do indicador, seu ciclo de medição, a meta a ser atingida e os resultados apurados referentes aos exercícios anteriores. Conforme Quadro 9, os resultados são acompanhados de um sinalizador que, conforme Quadro 1, indicam a situação do indicador em relação a meta.

Quadro 9: Indicadores da Perspectiva Financeira

PERSPECTIVA FINANCEIRA								
Nº	INDICADOR	CRITÉRIO DE MEDIÇÃO	CICLO DE MEDIÇÃO	META (2013)	AValiação DO INDICADOR	2010	2011	2012
1	E.V.A.	EVA = (L.O - IMP) - C.O.	ANUAL	32%	QUANTO MAIOR MELHOR	● 17,8%	● 30,2%	● 31,7%
2	MARK UP GLOBAL	CUSTO DAS VENDAS/ TOTAL VENDAS BRUTAS	ANUAL	55%	QUANTO MAIOR MELHOR	● 41%	● 45%	● 50%
3	ROE	LUCRO LIQUIDO / PL	MENSAL	26%	QUANTO MAIOR MELHOR	● 20%	● 26%	● 29%
4	INDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE	ATIVO CIRC. / PAS. CIRC.	ANUAL	7,5	QUANTO MAIOR MELHOR	● 5,12	● 7,00	● 7,99
5	INDICE DE LIQUIDEZ SECA	(ATIVO CIRCULANTE - ESTOQUES) / PAS. CIRCULANTE	ANUAL	5	QUANTO MAIS PERTO DA META MELHOR	● 3,22	● 5,34	● 5,26
6	CICLO FINANCEIRO	PMRE + PMRV - PMPC	MENSAL	100	QUANTO MAIS PERTO DA META MELHOR	● 104	● 95	● 107
7	ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE	VENDAS LÍQUIDAS / SOBRAS LÍQUIDAS	MENSAL	15%	QUANTO MAIOR MELHOR	● 12,14%	● 15,68%	● 17,73%

Fonte: O Autor

Os períodos analisados referem-se aos exercícios de 2010, 2011 e 2012. As informações foram fornecidas através das demonstrações contábeis e por relatórios extraídos do sistema de gestão da cooperativa.

Dentre os indicadores apurados, destacam-se os resultados obtidos com o indicador de EVA, que teve em seu resultado grande crescimento de 2010 para 2011, de 17,8% para 30,2%. Em 2012 o aumento não foi significativo, porém foi muito bom, pois manteve-se em 31,7%. Para o cálculo do E.V.A., o custo de capital utilizado foi de 6% ao ano, a remuneração da poupança. A cooperativa opta pela poupança por esta ser livre de tributações sobre o rendimento do capital aplicado. A meta estipulada para o exercício de 2013 se fixa em 32% sobre o ativo operacional e sua avaliação está estabelecida em “quanto maior melhor” e seu ciclo de medição é anual com acompanhamentos mensais. A meta estabelecida tem base no histórico dos últimos exercícios apurados e também na projeção de vendas para o exercício atual.

Para o indicador de *Mark-up* Global, que indica o quanto o preço de venda está acima do custo, foi definido que seu ciclo de medição será mensal e sua avaliação está para “quanto maior melhor”. Verifica-se que o índice apurado referente ao período de 2010 foi de 41%. Para o exercício de 2011, o índice elevou-se para 45%. Já para o exercício de 2012 o índice apurado identificou-se em 50%, apresentando significativa elevação em relação ao período anterior. A meta para 2013 estabelece um *Mark-up* de 55%, este com base na projeção de crescimento de vendas do exercício, no histórico dos últimos períodos avaliados e na redução de custos devido à automatização de processos.

Analisando o indicador ROE, é constatado que este teve um aumento progressivo a cada exercício, apresentando 20% de retorno em 2010, 26% para 2011 e finalizando 2012 com 29% de taxa de retorno sobre o patrimônio. Este teve sua meta para o exercício de 2012 estabelecida em uma taxa de 26%, com base nos resultados dos exercícios anteriores e devido aos resultados já avaliados do primeiro trimestre de 2013. Para este indicador, seu ciclo de medição foi estabelecido como mensal. Sua avaliação tem base no resultado esperado, que se identifica como sendo “quando maior melhor”.

O índice de liquidez corrente teve seu ciclo de medição definido como anual, porém com acompanhamentos mensais, sendo avaliado para quanto maior melhor. Seus resultados mostram-se otimistas, apresentando gradativa evolução a cada

exercício, tendo como índice inicial do período analisado de 2010 o valor de 5,12, já se elevando para 7,00 em 2011, e, apresentando o índice de 7,99 para 2012, ou seja, a cooperativa possui quase R\$ 8,00 para cada R\$ 1,00 de dívidas. Para o exercício de 2013, a meta proposta é de 7,5 de liquidez, estando de acordo com as políticas de estoque e compra de matéria prima da cooperativa

Referente ao indicador proposto responsável pela mensuração do nível de inadimplência, este não apresentou relevância, pois os índices de inadimplência da cooperativa são muito baixos, como exemplo pode-se citar o mês de novembro de 2012, em que o faturamento total do mês foi de aproximadamente R\$ 2.5 milhões e o valor dos títulos não pagos foi de apenas R\$ 93,37 (noventa e três reais e trinta e sete centavos), apresentando um índice de 0,0038% de inadimplência mensal, este que não apresentou grande variação durante o exercício de 2012.

No índice de liquidez seca, com a retirada dos valores de estoque, os índices apurados sofrem baixa, porém continuam representativos, apresentando boa situação financeira. Em 2012, é apresentado o índice de 5,26, ou seja, para cada R\$ 1,00 de dívidas, a cooperativa possui disponíveis R\$ 5,26. A meta para este indicador foi fixada em 5, com base no histórico dos indicadores apurados e também para ficar de acordo com a política conservadora da empresa, que procura não se utilizar de capital de terceiros para realizar suas aquisições.

Para o ciclo financeiro, os resultados apurados identificam que a cooperativa não trabalha com capital de terceiros, seu método de compra de matéria-prima tem prazos de pagamento curtos e muitas vezes a negociação tem pagamento à vista, sempre visando a barganha nos preços para garantir uma negociação com maiores descontos. Em relação aos estoques, a política da empresa é trabalhar com estoque de segurança de sessenta dias, devido a situações passadas, em que houve falta de matéria-prima no mercado. Por este motivo que o ciclo financeiro da empresa é alto, apresentando 107 dias no exercício de 2012. O controle do ciclo financeiro tem como proposta o acompanhamento mensal, contudo, o valor efetivo a ser registrado será o apurado anualmente. Sua avaliação está para “quanto mais próximo da meta melhor” e a meta proposta para o exercício de 2013 se identifica em atingir um ciclo financeiro de 100 dias. Vale ressaltar que o prazo de pagamento das compras tem grande influência no custo da matéria-prima.

O último indicador financeiro apurado é o índice de lucratividade operacional, com acompanhamento e controle mensal e tendo como tratativa de registro o

controle anual. Este indicador é apurado pelo percentual das sobras líquidas em relação às vendas líquidas do período. Este índice teve gradativo aumento a cada exercício, atingindo 17,73% de lucratividade no exercício de 2012. Perante os resultados apurados e a meta já existente na cooperativa, esta se fixa em 15% para o exercício de 2013 e sua avaliação está definida para “quanto maior melhor”. Vale ressaltar que em cooperativas, o lucro líquido é tratado como “sobras líquidas”.

### 3.4.2 Perspectiva de Clientes

Para a perspectiva de clientes, foram identificadas as informações necessárias e após, realizado o processo de mapeamento junto a cooperativa, onde verificou-se a disponibilidade destas informações para realizar a apuração dos indicadores propostos. O resultado pode ser verificado no Quadro 10.

Quadro 10: Mapeamento da Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
INDICADOR	INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	DISPONIBILIDADE	SINALIZADOR
Índice de Assistência Técnica	Montante de AT	Sim	●
	Faturamento Mensal	sim	●
Satisfação de Clientes	Pesquisa de Opinião dos Clientes	Não	●
Crescimento de Vendas	Comparação entre períodos	Sim	●
Preços Competitivos	Análise do Preço da Concorrência	não	●
Vendas por Região	Média de Vendas por Região	sim	●
Clientes Ativos e Inativos	Total de Clientes Cadastrados	sim	●
	Total Clientes Inativos	sim	●
	Total de Clientes Ativos	sim	●

Fonte: O Autor

Para a apuração do índice de assistência técnica, verificou-se necessária a informação referente ao montante de assistências técnicas e o faturamento do período, onde se identificou que a cooperativa mantém controle sobre estas informações.

Quanto à satisfação de clientes, verificou-se que a cooperativa não realiza pesquisas de satisfação interna. A identificação da satisfação dos clientes é apurada de maneira informal através dos representantes, que possuem o contato direto com o cliente. Os representantes, quando necessário, comunicam a cooperativa quanto a

críticas ou elogios referentes aos produtos e atendimento. Para este indicador, é proposto que se elabore um método que torne possível a formalização e apuração desta informação, como a elaboração de um questionário para ser enviado via e-mail para os clientes, objetivando um retorno de 90% dos questionários, tendo como periodicidade a aplicação anual. Após a aplicação deste método, será possível a apuração da satisfação dos clientes, tanto a geral como a por região, facilitando assim o trabalho de retenção e fidelização dos mesmos.

Em termos de informações referentes a faturamento de vendas, foi identificado ótimo controle das informações e plena disponibilidade das mesmas para os períodos solicitados.

Quanto ao comportamento dos preços praticados pela concorrência, foi verificado que esta informação não apresenta importância para a equipe gestora da cooperativa, pois a mesma não detém controle dos preços da concorrência, ou seja, seu preço de venda não tem como base o praticado pela concorrência. Conforme informado pelo responsável pelo departamento de vendas da Coopeca Móveis, existe somente um controle informal, onde os representantes comunicam como os preços de venda da concorrência estão se comportando em relação aos da cooperativa, ou seja, o quanto estão percentualmente maiores ou menores. Porém não há registro desta informação.

Ao se verificar a disponibilidade da informação referente ao percentual de participação de cada região do país, constatou-se esta como disponível e com ótimo nível de controle.

Após a obtenção das informações necessárias elencadas no Quadro 10, referentes a perspectiva de clientes, estas foram compiladas em Excel e apurados os indicadores referentes aos períodos de 2010, 2011 e 2012. Conforme o Quadro 11, nele estão descritos os critérios de medição de cada indicador, bem como seu ciclo de medição, a meta para o exercício de 2013 e os resultados apurados para os exercícios citados anteriormente.

Quadro 11: Indicadores da Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES								
Nº	INDICADOR	CRITÉRIO DE MEDIÇÃO	CICLO DE MEDIÇÃO	META (2013)	AValiação DO INDICADOR	2010	2011	2012
1	CRESCIMENTO DE VENDAS	(FATURAMENTO EXERCÍCIO ATUAL /FATURAMENTO EXERCICIO ANTERIOR) -1	MENSAL	5%	QUANTO MAIOR MELHOR	● 32%	● 21%	● 4,7%
2	FATURAMENTO REGIÃO SUL	TOTAL VENDAS REGIÃO/ TOTAL FATURAMENTO	MENSAL	55%	QUANTO MAIS PERTO DA META MELHOR	● 56%	● 53%	● 53%
3	FATURAMENTO REGIÃO SUDESTE	TOTAL VENDAS REGIÃO/ TOTAL FATURAMENTO	MENSAL	40%	QUANTO MAIS PERTO DA META MELHOR	● 40%	● 43%	● 42%
4	FATURAMENTO REGIÃO CENTRO-OESTE	TOTAL VENDAS REGIÃO/ TOTAL FATURAMENTO	MENSAL	5%	QUANTO MAIS PERTO DA META MELHOR	● 5%	● 4%	● 5%
5	ÍNDICE DE ASSISTENCIA TÉCNICA	TOTAL DE AT / TOTAL FATURAMENTO PERIODO	MENSAL	1%	QUANTO MENOR MELHOR	● 1,30%	● 1,10%	● 1,20%
6	ÍNDICE DE CLIENTES INATIVOS	BASE TOTAL DE CLIENTES / TOTAL CLIENTES INATIVOS	SEMESTRAL	5%	QUANTO MENOR MELHOR	XX	XX	● 10%

Fonte: O Autor

Para o indicador referente ao crescimento das vendas, o seu método de apuração consiste na divisão do faturamento do exercício pelo faturamento do exercício passado subtraindo-se o valor de 1 (um), assim apurando-se a variação, positiva ou negativa de um período analisado em relação ao período passado. A meta estabelecida para o exercício de 2013 se caracteriza em um esperado crescimento de vendas de 5% em relação a 2012. Pelo motivo de não haver lançamento de novas linhas de produto em 2013, o crescimento esperado é baixo se comparado ao exercício de 2010, que apresentou um crescimento de vendas de 32% em relação a 2009. Este elevado aumento de vendas, segundo o responsável pelo departamento de vendas da cooperativa, ocorreu devido ao lançamento de uma nova linha de produtos, com novo *design*, o que alavancou as vendas e expandiu a participação da Coopeca Móveis no mercado. Em 2011, as vendas obtiveram um crescimento de 21% em relação a 2010, porém, devido ao não lançamento de novos produtos, as vendas de 2012 tiveram um aumento de somente 4,7% em relação a 2011. Para este indicador, foi estabelecida a medição anual e a avaliação está para “quanto maior melhor”.

Para o ano de 2014, o departamento comercial da cooperativa lançou a proposta de duas novas cores de tom amadeirado com textura *touch*<sup>9</sup>. A cor Carvalho Amêndoa, conforme Figura 14, será disponibilizada para caixa e frente dos produtos. A cor Branca Ártico, conforme Figura 15, será disponibilizada também para

<sup>9</sup> Textura em alto relevo.

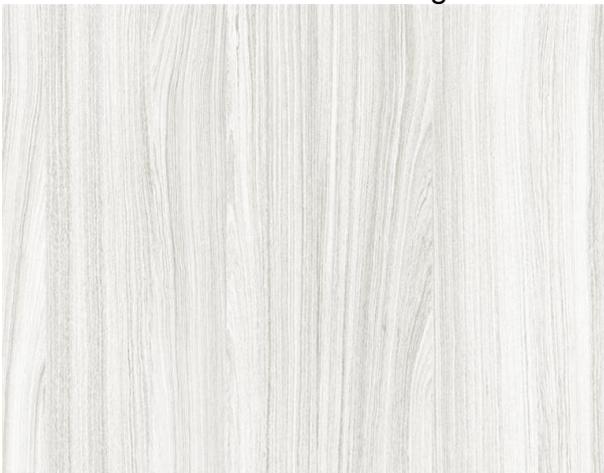
a caixa dos produtos. Segundo pesquisa de mercado realizada pela cooperativa, este lançamento elevará o faturamento em 15%.

Figura 14: Cor Carvalho Amêndoa



Fonte: Catálogo de Cores 2014 Cooperativa Caxias de Móveis Ltda.<sup>10</sup>

Figura 15: Cor Branca Ártico



Fonte: Catálogo de Cores 2014 Cooperativa Caxias de Móveis Ltda.<sup>11</sup>

Este lançamento de duas cores, sendo uma mais clara e outra mais escura, permite diversas opções de combinações com as já existentes.

Através da apuração dos dados referentes ao faturamento por região, constata-se que a região Sul do Brasil tem a maior participação em relação ao

---

<sup>10</sup> Amostra desenvolvida junta à empresa Rochesa S/A.

<sup>11</sup> Amostra desenvolvida junta à empresa Rochesa S/A.

faturamento total de vendas da cooperativa, índice que se mantém acima dos 50%. Em 2010, pode-se verificar que a participação da região sul representou 56% do faturamento total anual, em 2011 houve uma pequena queda para 53% e em 2012 esta se manteve em 53%. Para o exercício de 2013, em conjunto com o responsável pelo departamento de vendas da Coopeca Móveis, ficou estabelecido como meta de vendas para a região sul o percentual de 55%, com base na projeção de vendas do exercício e nas vendas do primeiro trimestre. A avaliação deste indicador ficou estabelecida como “quanto mais perto da meta melhor”. Para este indicador, o ciclo de medição ficou estabelecido como mensal, sendo que o registro será efetivado pela sua apuração anual.

Para a meta de vendas para a região Sudeste do Brasil, esta foi estabelecida em 40% de participação em relação ao faturamento total. Esta meta tem como base o histórico de faturamento dos períodos avaliados, onde estes se mantêm próximos aos 40%, sendo apurado em 2010 o percentual de participação de 40%. Em 2011 foi evidenciado o pico de participação de vendas para esta região, atingindo 43% e em 2012, este índice apresentou ligeira queda de um ponto percentual com o índice de 42%. Para este indicador, foi estabelecido o ciclo de medição mensal, sendo o seu registro efetivo a apuração anual e sua avaliação está definida para “quanto mais perto da meta melhor”.

Para a região Centro-Oeste, a meta estabelecida tem sua base no histórico de faturamento para esta região, este que no exercício de 2010 apresentou participação de 5% perante o faturamento total, em 2011 apresentou ligeira queda, reduzindo sua participação para 4%. Já em 2012, a participação da região Centro-Oeste apresentou elevação de um ponto percentual, atingindo 5%. Com base nestes índices identificados, estabeleceu-se a meta de 5% para esta região. O faturamento do primeiro trimestre de 2013 também oferece sustentação para esta meta. O ciclo de medição deste indicador ficou estabelecido como mensal, sendo que o registro será efetivado pela sua apuração anual e sua avaliação está para “quanto mais perto da meta melhor”.

A Coopeca Móveis não realiza vendas para as regiões norte e nordeste do país, conforme informado pela cooperativa, devido aos altos índices de inadimplência já constatados em experiências passadas de vendas para estas duas regiões. Por este motivo, a cooperativa optou por não mais expandir seu mercado

para estas duas regiões. Para fins de exportação, a cooperativa também não apresenta interesse, devido a constante oscilação do dólar.

Os índices apurados relativos à assistência técnica apresentam-se relativamente baixos, sendo que em 2010 o montante de ATs representou 1,30% em relação ao faturamento total, este que apresentou ligeira diminuição em 2011, caindo para 1,10% e elevou-se ligeiramente para 1,2% em 2012. Este índice é apurado dividindo-se o valor total de ATs no período pelo faturamento total do período. A meta estabelecida é de 1% de ATs para o período de 2013, seu ciclo de medição ficou estabelecido como mensal e sua avaliação está para “quanto menor melhor”.

Para o indicador proposto referente ao índice de clientes inativos, verificou-se que as informações necessárias são disponíveis apenas para o exercício de 2012, devido à migração de sistema ocorrida no início do exercício, sendo que o sistema antigo não disponibilizava esta informação. Para definir os clientes inativos, foi utilizado como critério inatividade maior que 180 dias. O método utilizado para a apuração do indicador define-se na divisão do total de clientes identificados como inativos pelo total da carteira de clientes. Para o período de 2012, foi identificada uma inatividade de 10% em relação ao total da carteira. Conforme relatado pelo sócio da cooperativa responsável pelo departamento de vendas, para a cooperativa se proteger da inadimplência, foi estabelecida uma rígida política de liberação de crédito, fazendo com que clientes que tenham histórico de inadimplência, só tenham crédito liberado mediante pagamento à vista, medida esta que acaba fazendo com que clientes inadimplentes passem a procurar a concorrência. Vale ressaltar que o caso de cada cliente é analisado individualmente, visando sempre manter o cliente como ativo. Para este indicador, a meta para o exercício de 2013 foi estabelecida em 5% de inatividade e sua avaliação está para “quanto menor melhor”. Para que esta meta seja atingida, a cooperativa aposta em ações de recuperação de clientes, como visitas mais frequentes realizadas pelos representantes e contatos telefônicos informando sobre as promoções da cooperativa.

### **3.4.3 Perspectiva de Processos Internos**

Para a perspectiva de processos internos, realizou-se o mapeamento junto a cooperativa referente à verificação da disponibilidade das informações necessárias

para suprir o desenvolvimento e mensuração dos indicadores propostos. Conforme o Quadro 12 verifica-se a informação necessária para cada indicador bem como sua disponibilidade atual.

Quadro 12: Mapeamento da Perspectiva dos Processos Internos

Perspectiva dos Processo Internos			
Indicador	Informações Necessárias	Disponibilidade	Sinalizador
Produção por Funcionário	Produção Total	Sim	●
	Total de Funcionários Fabris	Sim	●
Produção da Empresa	Produção Total	Sim	●
Desperdício de Matéria-Prima	Total de MP Desperdiçada	Não	●
	Total de MP Consumida	Sim	●
Total de Retrabalho	Horas Homem e Horas Máquina Gastas em Processos de Retrabalho	Não	●
	Total de Horas Homem do Período	Sim	●
Falhas de Processo	Número de Falhas De Processo	Não	●
	Total Produzido Por Período	Sim	●
Índice de Geração de Sucata	Total de Sucata Gerada	Sim	●
	Total de MP Consumida	Sim	●
Automatização de Processos	Processos a Serem Automatizados	Não	●
	Processos Automatizados no Período	Não	●

Fonte: O Autor

Dentre os indicadores propostos, o primeiro é referente à produção por funcionário, este que necessita das informações referentes a produção total e o total de funcionários fabris do período. Estas duas informações identificaram-se como disponíveis, possibilitando a apuração do indicador.

Para o indicador de produção da empresa, é considerada somente a informação referente à produção total do período a ser avaliado. Para apurar a produção total, é utilizado atualmente como referência pela cooperativa o preço de venda livre de descontos do roupeiro 5 portas, considerado este como unidade padrão (UP) da cooperativa.

Referente ao índice de desperdício de matéria-prima verificou-se que a informação referente ao total de matéria-prima desperdiçada não se identifica como disponível, devido ao fato de esta não ser controlada. Segundo informações fornecidas pela cooperativa, o desperdício de matéria-prima é praticamente inexistente, pois o corte da chapa de MDF é planejado visando o máximo aproveitamento da mesma, não sendo identificado desperdício para este processo.

Quanto a possíveis erros de produção, as peças são reutilizadas para a confecção de peças menores, como exemplo, uma porta de um roupeiro com algum erro, pode ser transformada em rodapés para os mesmos. A informação referente ao total de matéria-prima consumida se identificou como disponível.

Quanto ao indicador responsável pela mensuração total de retrabalho, a informação referente ao total de horas homem e/ou horas máquina gasta neste processo não se identificou como disponível, pois a cooperativa não detém controle sobre esta informação. A informação referente ao total de horas homem do período identificou-se como disponível, porém a falta de uma das informações impossibilita a apuração do indicador.

Quanto ao indicador responsável pela mensuração de falhas de processo, conforme relato obtido por entrevista com o sócio responsável da cooperativa, este é muito baixo, tornando-se irrelevante e não apresentando justificativa para a sua mensuração.

A sucata, que segundo Gontijo, Moita e Dias (2011) se identifica como sobra não utilizável de um processo de produção, é sugerida a sua medição através do índice de geração de sucata, que apresenta disponibilidade das informações necessárias para sua apuração.

Para o indicador proposto referente à automatização de processos, é verificada primeiramente a necessidade de mapear todos os processos que podem ser automatizados, como exemplo, implementar alinhadores automáticos para máquinas coladeiras de bordas e também substituir máquinas convencionais por máquinas CNC, que agilizam o processo e aumentam a produtividade. Para apurá-lo é proposto como critério de medição a divisão dos processos automatizados no período pelo total de processos. Estas informações atualmente não estão disponíveis na cooperativa.

Os dados apurados referentes aos indicadores propostos para a perspectiva de processos internos foram trabalhados em Excel, e conforme o Quadro 13, demonstra-se o critério de medição de cada indicador, seu ciclo de medição, meta, a avaliação para a meta e o resultado obtido relativo aos períodos avaliados.

Quadro 13: Indicadores de Processos Internos

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS								
Nº	INDICADOR	CRITÉRIO DE MEDIÇÃO	CICLO DE MEDIÇÃO	META (2013)	AVALIAÇÃO DO INDICADOR	2010	2011	2012
1	GERAÇÃO DE SUCATA	SUCATA GERADA / MP UTILIZADA	MENSAL	5%	QUANTO MENOR MELHOR	● 5,30%	● 5,30%	● 5,30%
2	PRODUÇÃO TOTAL	FATURAMENTO / PV UP	MENSAL	32.300	QUANTO MAIOR MELHOR	● 27.695	● 31.479	● 30.749
3	PRODUTIVIDADE POR FUNCIONÁRIO	(FATURAMENTO MÊS / UP) / TOTAL FUNCIONÁRIOS FABRIS	MENSAL	505	QUANTO MAIOR MELHOR	● 554	● 525	● 480

Fonte: O Autor

Para o indicador responsável pela mensuração da geração de sucata, foi verificado junto ao setor de engenharia da cooperativa que, independentemente do volume de produção, o índice de sucata gerada corresponde a 5,3% da matéria-prima utilizada. Este índice estabelecido é justificado pelo plano de corte da chapa de MDF, que, por ser uma produção seriada, é realizada a programação da produção, tendo os produtos sempre a mesma sequência de fabricação, o que acarreta um índice constante de geração de sucata. O ciclo de medição foi estabelecido como mensal, sua avaliação está para “quanto menor melhor” e a meta estipulada para o exercício de 2013 é de 5% de geração de sucata, com base nos exercícios anteriores e na programação atual de produção, prevendo redução em seu índice devido a automatização de processos de produção que visam maior aproveitamento da matéria-prima.

Para o indicador de produção total, a cooperativa utiliza a sua UP para realizar a medição da produção, totalizando o total de unidades padrão em relação ao faturamento. O método de apuração deste indicador consiste na divisão do faturamento bruto do período pelo preço de venda livre de descontos da UP. No período de 2010, a cooperativa atingiu uma produção total de 27.695 UP, tendo um aumento de 13,7% em 2011, atingindo a marca de 31.479 UP produzidas. Em 2012, houve leve queda de 2,3% em relação ao ano anterior, apresentando 30.749 UP produzidas em relação ao faturamento. Para este indicador, a meta estabelecida para o exercício de 2013 é de 32.300 UP, projetando um crescimento de produção de 5%. Este indicador tem como proposta ciclo de medição mensal.

O indicador referente à produtividade por funcionário tem como critério de apuração a divisão do total de UP produzidas no período pelo número de colaboradores fabris do período. Para os períodos avaliados, a produtividade por funcionário apurada para o período de 2010 foi de 554 UP, sendo este o mais alto entre os períodos avaliados. Para o período de 2011, o índice apurado foi de 525 UP

por colaborador, apresentando uma queda de 5,3% em relação a 2010. Em 2012 este índice continuou a baixar, apresentando o resultado de 480 UP por colaborador fabril, apresentando queda de 8,4% em relação a 2011. O ciclo de medição definido para este indicador ficou estabelecido como mensal, sua avaliação está para “quando maior melhor”. A meta estabelecida para o exercício de 2013 tem base na projeção de vendas do exercício, que prevê um crescimento de 5% em relação ao anterior, almejando a produção de 505 UP por colaborador.

### 3.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Chegando a perspectiva de aprendizado e crescimento, foram elencados os indicadores propostos e, conforme modelo de quadro utilizado nas perspectivas anteriores, foram expostas as informações necessárias para a apuração de cada indicador e verificada a disponibilidade da mesma, sinalizando-as conforme sua disponibilidade. Os resultados podem ser verificados no Quadro 14.

Quadro 14: Mapeamento da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
INDICADOR	INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	DISPONIBILIDADE	SINALIZADOR
Satisfação Interna	Pesquisa de Satisfação Interna	Não	●
Absentismo	Total de Horas Faltadas	Sim	●
	Total de horas trabalhadas	Sim	●
Rotatividade de funcionários	Total de Demissões do período	Sim	●
	Total de Admissões do período	Sim	●
	Postos de Trabalho Totais	Sim	●
Treinamento por pessoa	Total Horas de Treinamento por período	Não	●
	Nº de participantes por período	Não	●
Nível de instrução das pessoas	Total de Sócios e Colaboradores	Sim	●
	Total Nivel Primário	Sim	●
	Total Nivel Médio	Sim	●
	Total Nivel Superior	Sim	●
Acidentes de trabalho	Total de Acidentes de Trabalho	Não	●
	Total de Colaboradores + Sócios	Sim	●

Fonte: O Autor

Após a conclusão do processo de mapeamento da perspectiva, evidenciou-se que algumas informações não estão disponíveis, impossibilitando a apuração de todos os indicadores propostos.

Iniciando com o indicador de Satisfação Interna, verificou-se junto à cooperativa que esta não realiza pesquisa de satisfação interna com o seu pessoal. Para este indicador, é proposto que a cooperativa elabore um questionário para os colaboradores, com aplicabilidade anual, visando apurar o índice de satisfação interna.

Para o indicador referente ao treinamento por pessoa, também não foi evidenciado controle das informações necessárias por parte da cooperativa, impossibilitando a apuração deste. Como proposta para este indicador, é sugerido para o exercício de 2013 o início do registro das horas dedicadas a treinamentos internos, externos e cursos preparatórios recebidos pelos integrantes da cooperativa. Para apurar este, sugere-se a apuração do total das horas de treinamentos do período, dividindo-as pelo número total de integrantes da cooperativa. Como critério de controle, sugere-se inicialmente a medição anual, com acompanhamentos mensais.

Para o indicador responsável pela medição dos acidentes de trabalho, foi verificada a indisponibilidade da informação referente ao total de acidentes de trabalho, verificando-se que cooperativa não realiza controle destes dados. Para o ano de 2013, é proposto que esta informação passe a ser controlada, classificando o acidente conforme a sua gravidade. Como acidentes leves, ficam inclusos cortes superficiais, acidentes de nível médio compreendem aqueles onde houver contusão e necessidade de encaminhamento ao hospital e, para acidentes graves, os que incluam fraturas, cortes profundos e esmagamentos. Com o controle destes dados, será possível quantificar a informação e propor planos de ação para reduzir este índice. A medição proposta fica como sendo mensal e a avaliação deste está para quanto menor melhor.

Para os demais indicadores propostos, as informações se identificaram como disponíveis, possibilitando a apuração e permitindo a análise dos resultados obtidos, juntamente com a definição das metas para o exercício de 2013. As informações obtidas foram compiladas em Excel e apresentadas conforme Quadro 15, que evidencia o método de apuração do indicador, a meta para o exercício de 2013, sua avaliação e os resultados referentes aos exercícios de 2010, 2011 e 2012.

Quadro 15: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO								
Nº	INDICADOR	CRITÉRIO DE MEDIÇÃO	CICLO DE MEDIÇÃO	META (2013)	AVALIAÇÃO DO INDICADOR	2010	2011	2012
1	ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	(ADMITIDOS + DEMITIDOS)/ POSTOS DE TRABALHO TOTAIS	ANUAL	XX	QUANTO MENOR MELHOR	26,09%	39,22%	54,90%
2	ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO GERAL	HORAS FALTADAS / HORAS TRABALHADAS TOTAIS	ANUAL	1,5%	QUANTO MENOR MELHOR	0,89%	1,21%	1,71%
3	ÍNDICE DE ESCOLARIDADE (ENSINO MÉDIO)	Nº DE PESSOAS COM ENSINO MÉDIO / TOTAL DE PESSOAS	ANUAL	80%	QUANTO MAIOR MELHOR	XX	XX	43%

Fonte: O Autor

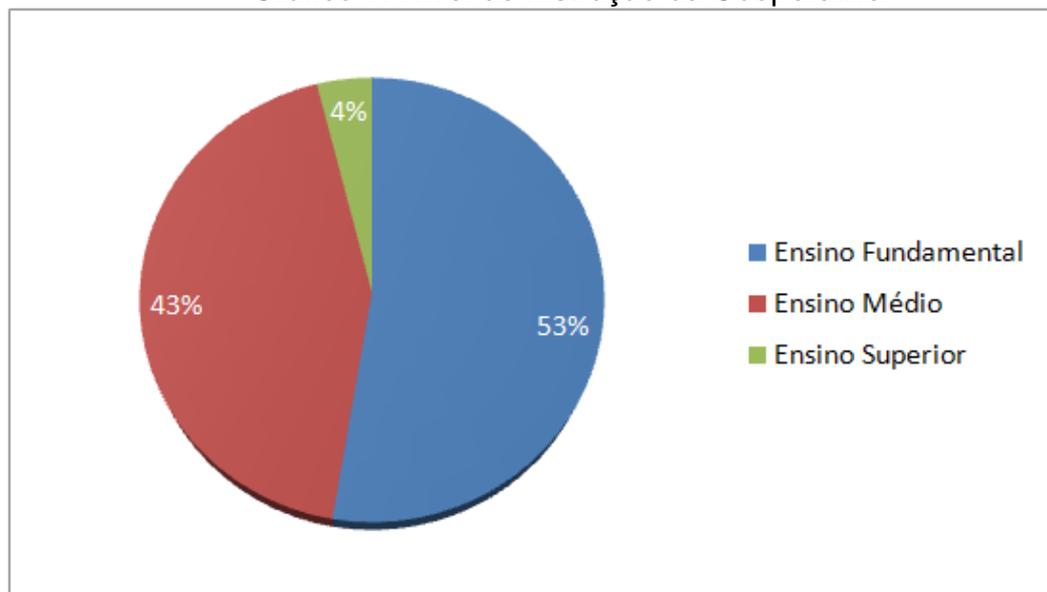
No processo de apuração dos dados do indicador referente à rotatividade dos funcionários, constatou-se que a contratação e desligamento de pessoal é realizada por uma empresa terceirizada, demonstrando facilidade na apuração da informação. O método de apuração deste indicador consiste na soma das admissões e demissões dividida pelos postos de trabalho totais do período. O ciclo de medição está estabelecido como anual, porém com acompanhamento mensal e a avaliação deste indicador está para “quanto menor melhor”. Quanto aos resultados apurados, para o ano de 2010 a rotatividade foi de 26,09%, já para o ano de 2011 este índice elevou-se para 39,22%, apresentando uma rotatividade 13% maior que o período anterior. No ano de 2012 o índice apurado foi altíssimo, apresentando 54,9% de rotatividade, 14% superior ao período passado, sendo identificado com o sinalizador vermelho, indicando que está muito abaixo da meta, para estes resultados, a cooperativa explica que os colaboradores que compõem este índice, ocupam os cargos de auxiliares de produção, os quais não possuem qualificação profissional. Após adquirir experiência, ingressam no setor metalúrgico, o qual remunera melhor. Para o exercício de 2013, propõe-se o acompanhamento deste indicador e conforme o resultado apurado no exercício, será proposta a meta para 2014. Para diminuir a taxa de rotatividade, a Coopeca Móveis tem como plano de ação um aumento real nos salários dos colaboradores. Como não houve proposta de meta para o exercício de 2013, os resultados apurados referentes aos períodos anteriores não receberam a avaliação dos sinalizadores, ficando o Quadro 15 sem definição de meta para 2013 e sem avaliação para os períodos já mensurados.

Quanto ao índice de absenteísmo, que indica o total de horas faltadas em relação ao total de horas trabalhadas totais, verifica-se que este apresenta um aumento constante dentre os períodos avaliados. No ano de 2010, o índice apurado foi de 0,89% de absenteísmo, no ano seguinte, em 2011, com o aumento do número

de funcionários, este elevou-se para 1,21%. Já para o período de 2012, o índice continuou a elevar-se, apresentando 1,71%. Para este indicador, propõe-se o controle mensal, tendo como fim de registro a média anual. A meta para o exercício de 2013 consiste na redução do absenteísmo para 1,5%. Para atingir esta meta, a cooperativa tem como plano de ação promover a vacinação da gripe, afim de reduzir faltas por doenças e atestados.

Para o indicador proposto referente ao índice de escolaridade dos integrantes da cooperativa, foi identificada a disponibilidade dos dados somente para o período de 2012. O resultado encontrado evidencia que somente 43% dos integrantes da cooperativa concluíram o ensino médio. Conforme Figura 15, é identificado o percentual de instrução da cooperativa, no ano de 2012. O método utilizado para apuração deste indicador consiste na mensuração do número de pessoas com ensino médio em relação ao total de pessoas da cooperativa. O ciclo de medição deste indicador tem como proposta o controle anual e sua avaliação está para “quanto maior melhor”. Para o exercício de 2013, a meta proposta visa obter um índice de escolaridade de ensino médio de 80%. Para atingir esta meta, a cooperativa implantará ações de incentivo à educação.

Gráfico 1: Nível de Instrução da Cooperativa



Fonte: O Autor

Juntamente com a apuração do indicador referente ao nível de instrução, constatou-se que mais da metade dos integrantes da cooperativa possuem somente

o ensino fundamental, sendo estes o alvo para o cumprimento da meta anteriormente proposta. Apenas 4% dos integrantes possuem ensino superior completo. Como incentivo para elevar o índice referente ao ensino superior, a cooperativa disponibiliza auxílio educação de 50% para o estudante (disponível para todos os cursos). Este pacote de auxílio contribui diretamente para a satisfação dos colaboradores.

Com a análise dos indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento, encerra-se a apresentação das etapas identificadas do processo de desenvolvimento do BSC em uma cooperativa, estruturando a composição das suas quatro perspectivas e concluindo a proposta de implantação.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante todo o processo, foi possível identificar que são muitos os benefícios que a cooperativa irá obter com a implantação do método de gestão BSC, pois muitos dos números apurados são desconhecidos pela área de controle, por serem dados que a organização desconhece tanto a importância quanto a sua utilização.

Para que esta proposta de implantação pudesse ser elaborada, realizou-se primeiramente um levantamento bibliográfico sobre o assunto, apurando seus conceitos, métodos de aplicabilidade e estudos realizados em cooperativas tanto no âmbito nacional quanto internacional, apurando os resultados obtidos com estes estudos e aplicando-os no trabalho em questão. A partir do levantamento bibliográfico, foi possível realizar a identificação dos principais passos para a implantação, que iniciam com o mapeamento dos processos da cooperativa, a definição do seu organograma e, em seguida, a verificação da disponibilidade das informações necessárias para a apuração dos indicadores.

Com a identificação dos passos para a implantação do sistema de gestão, foi possível identificar as principais dificuldades do processo para a construção do BSC, onde a maior delas se mostrou no processo de levantamento dos dados necessários para a apuração dos indicadores propostos, devido ao fato de a cooperativa não apresentar controle de algumas informações e, em alguns casos, a informação não estar disponível devido a migração de sistema operacional, que ocorreu no início do ano de 2012, impossibilitando a extração das informações pertencentes aos exercícios anteriores, fatos estes que demandaram grande esforço e dedicação para concretizar a apuração dos indicadores. Apesar deste fato, os dados disponíveis foram disponibilizados pela cooperativa de bom grado, sempre com rapidez e confiabilidade.

Após a apuração dos indicadores propostos, realizou-se, em sua maioria, a medição referente aos exercícios de 2010, 2011 e 2012, para apurar o histórico do indicador e analisar o seu comportamento, para assim, com base nas projeções de vendas e desenvolvimento da cooperativa, propor as metas para o exercício de 2013, definir os ciclos de medição e as avaliações para cada indicador, definindo assim o plano de indicadores proposto para a cooperativa.

Ao longo do processo de apuração dos dados, constatou-se a facilidade na obtenção das informações referentes à perspectiva financeira, permitindo constatar que a organização encontra-se em boa situação financeira, apesar de seus ciclos financeiros apresentarem-se altos. Para a perspectiva de clientes, também foi possível verificar que a cooperativa mantém bom controle e registro das informações, tornando possível a identificação da sua participação de mercado por regiões e seu crescimento de vendas. Para os indicadores em que as informações não estavam disponíveis, foram propostas formas de controle para a apuração futura dos indicadores.

Partindo para a perspectiva de processos internos, verificou-se que a cooperativa não mantém rígido controle das informações pertencentes a esta perspectiva, fato este também apurado na perspectiva de aprendizado e crescimento, onde somente alguns dados possuem registro efetivo. Apresentando ótimos resultados financeiros e de clientes, porém, razoáveis resultados relativos às áreas humanas e de processos, identificou-se que a cooperativa possui caráter mais voltado para a parte financeira do que para a parte humana e de processos.

Após concluir a estruturação do BSC na organização foi possível identificar os principais passos para a construção e implantação da ferramenta na cooperativa, que se iniciaram com a proposta de missão, visão e valores, partindo para o desenvolvimento do mapa estratégico, para após realizar o mapeamento da organização quanto ao seu modo de gestão e operação, para então, com base na estratégia previamente definida, propor o conjunto de indicadores de gestão para cada perspectiva. Assim, este processo permitiu a identificação de alguns benefícios alcançados com este estudo, como o conhecimento da cooperativa quanto ao seu método de gestão e operação, além da introdução do pensamento e conceito estratégico na organização através de do desenvolvimento do método de gestão BSC reconhecido e utilizado mundialmente.

A implantação sistema BSC na cooperativa é viável, pois parte das informações necessárias estão disponíveis atualmente, sendo de grande valia a adoção do mapa estratégico proposto para guiar a estratégia em relação à meta principal estabelecida, contando com o total apoio da alta gestão da cooperativa, para que, em um prazo inicialmente estipulado de três meses, a cooperativa adote os métodos de apuração dos indicadores e defina os responsáveis pelo seu

controle, conscientizando todos os integrantes da organização da importância deste projeto, dando continuidade ao desenvolvimento e evolução deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

BARREIROS, Reginaldo Ferreira. **Proposta de um mapa estratégico para cooperativas agroindustriais utilizando os métodos de *Balanced Scorecard* e Dinâmica de Sistemas**. XII SEMEAD Empreendedorismo e Inovação USP. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/418.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

CARDEMIL-KATUNARIC, Gustavo; SHADBOLT, Nicola. **The Balanced Scorecard as a spontaneous framework in an agricultural hybrid cooperative under strategic change: A case study in the New Zealand kiwifruit industry**. World Food and Agribusiness Congress, Buenos Aires, Argentina. 2006. Disponível em: <[https://www.ifama.org/events/conferences/2006/cmsdocs/1132\\_Paper.pdf](https://www.ifama.org/events/conferences/2006/cmsdocs/1132_Paper.pdf)>. Acesso em 18 mar. 2013.

CARMO-NETO, Dionísio. **Metodologia científica para principiantes**. 3. ed. São Paulo: Edição do Autor, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHEN, Tser-Yieth; CHEN, Chie Bein; PENG, Sin-Ying. **Firm operation performance analysis using data envelopment analysis and balanced scorecard. A case study of a credit cooperative bank**. International Journal of Productivity and Performance Management. 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1744944&show=abstract>>. Acesso em 20 mar. 2013.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

EVANGELISTA, Mario Luiz; REBELATO, Fabiana A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard como Ferramenta para o Gerenciamento da Cooperativa de Serviços Médicos – Unimed Alto Jacuí**. Convibra: Rio Grande do Sul, 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2004/pdf/127.pdf>>. Acesso em 16 nov. 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, Veridiana; LIMA JR, Reinaldo de. **Balanced Scorecard: Uma abordagem voltada ao cliente na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados – Sicoob Canoinhas/SC**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, 2010. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/CRCSC/article/viewArticle/1094>>. Acesso em 10 nov. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo:

Altas, 1999.

GONTIJO, Felipe E. K.; MOITA, Helena V.; DIAS, Alexandre M. de P. **Logística reversa do alumínio no polo industrial do Amazonas**. Belo Horizonte, MG: XXXI Encontro nacional de engenharia de produção, 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STP\\_135\\_857\\_18030.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_135_857_18030.pdf)>. Acesso em 23 mai. 2013.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/71563367/APERFEICOANDO-PROCESSOS-EMPRESARIAS>>. Acesso em 03 nov. 2012.

HRONEC, Steven M.; ANDERSEN, Arthur. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A estratégia em ação**. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MACEI, Demetrius Nichele. **Tributação & ato cooperativo: o adequado tratamento tributário do ato cooperativo**. Curitiba: Juruá, 2005.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia institucional: Missão – Visão – Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18488>>. Acesso em: 15 mai. 2013.

MENEZES, Marcelo Telles de *et al.* **Implantação do Balanced Scorecard; o caso do departamento de logística da CST**. São Paulo: Tecnologia em Metalurgia e Materiais, 2006. Disponível em: <[http://www.abmbrasil.com.br/portal-tecnologico/portal/revista\\_tecnologia/resumo.asp?cd=173](http://www.abmbrasil.com.br/portal-tecnologico/portal/revista_tecnologia/resumo.asp?cd=173)>. Acesso em: 23 out. 2012.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, 1996.

PAPINI; Rogério de Oliveira *et al.* **Indicadores de desempenho sob a ótica do balanced scorecard: Estudo de Caso numa empresa metalúrgica**. São Paulo: Revista Indexada Linkania Master, 2011. Disponível em: <<http://linkania.org/index.php/master/article/view/25/24>>. Acessado em: 18 nov. 2012.

PIETRO, Vanderlei Correia *et al.* **Fatores críticos na Implementação do Balanced Scorecard**. São Paulo: G&P, 2005.

PIMENTEL, Alessandra. **O método da análise documental: seu uso numa**

**pesquisa historiográfica.** Paraná: UEL, Cadernos de Pesquisa, 2001.

POLÔNIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção.** 1997. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP1997\\_T4105.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP1997_T4105.PDF)>. Acesso em: 15 mai. 2013.

PRADO, Lauro Jorge. **Guia Balanced Scorecard.** Paraná: e-book Série empresarial, 2002. Disponível em: <[http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/GUIA\\_Balance\\_Scorecard.pdf](http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/GUIA_Balance_Scorecard.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie. ALMEIDA, Cristóvão Domingos de. GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: Pistas teóricas e metodológicas.** Rio Grande do Sul: Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, 2009.

SCHORR, Marciano. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard numa indústria de alimentos.** Porto Alegre: UFRGS, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/7667/000551128.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Sociedades cooperativas: resumo prático.** 5.ed. Curitiba: Juruá, 2005.