

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JANICE GALSKI ROSIAK

**INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA TOMADA DE
DECISÃO: UM ESTUDO COM AS COOPERATIVAS DA REGIÃO
METROPOLITANA DA SERRA GAÚCHA**

BENTO GONÇALVES

2018

JANICE GALSKI ROSIAK

**INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA TOMADA DE
DECISÃO: UM ESTUDO COM AS COOPERATIVAS DA REGIÃO
METROPOLITANA DA SERRA GAÚCHA**

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

Orientador TCC I: Prof. ^a (Ms. Simone
Taffarel Ferreira)

Orientador TCC II: Prof. ^a (Ms. Simone
Taffarel Ferreira)

BENTO GONÇALVES

2018

JANICE GALSKI ROSIAK

**INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA TOMADA DE
DECISÃO: UM ESTUDO COM AS COOPERATIVAS DA REGIÃO
METROPOLITANA DA SERRA GAÚCHA**

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

Orientador TCC I: Prof. ^a (Ms. Simone
Taffarel Ferreira)

Orientador TCC II: Prof. ^a (Ms. Simone
Taffarel Ferreira)

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. ^a Ms. Simone Taffarel Ferreira
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Fernando Ben
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. ^a Esp. Joice de Souza
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico aos meus pais que sempre estiveram comigo durante essa caminhada. Gratidão por terem sido essenciais na realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

À minha família que sempre esteve presente dando apoio para nunca desistir, dando força para continuar firme nos momentos de dificuldade, e pela paciência nos momentos difíceis.

Em especial à minha orientadora, Prof.^a Ms. Simone Taffarel Ferreira pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento deste trabalho, expresse meu reconhecimento, admiração pelo seu trabalho, competência profissional e comprometimento durante todo esse ano.

Aos professores que tiveram participação na construção do meu conhecimento, pela convivência harmoniosa e pela troca de experiência que foi muito importante na minha vida acadêmica e pessoal.

Agradeço de forma especial a minha família e amigos que contribuíram com amor, compreensão, paciência e apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, apoiando-me e esforçando-se junto a mim, para que eu suprisse todas as necessidades neste longo caminho acadêmico.

Por fim, quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a evolução desse trabalho, sempre com palavras de apoio e incentivo.

*“Que os vossos esforços
desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as grandes
coisas do homem foram
conquistadas do que parecia
impossível.”*

Charles Chaplin

RESUMO

O processo de desenvolvimento econômico no Brasil, tem provocado concorrência entre as empresas, o que tem feito com que os gestores se dediquem na busca de ferramentas para auxiliar na tomada de decisão para torná-la mais eficiente. Essa competição entre as empresas ocorre também nas cooperativas, já que a cada determinado período há mudanças na gestão, fazendo com que os gestores busquem suporte para terem uma base de informações, para usá-la como auxílio na tomada de decisão. A Controladoria tem papel importante dentro da organização, pois possui ferramentas que podem contribuir no processo de tomada de decisão, entre elas os indicadores de desempenho. Este trabalho tem como objetivo identificar os indicadores utilizados pelas cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha. Para atingir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa descritiva, visto que foi feita uma análise sobre os dados encontrados através de questionário aplicado com as cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha. A pesquisa teve como base as perspectivas de mercado e dos clientes, perspectiva financeira, perspectiva dos processos, perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento, perspectiva de responsabilidade social, perspectiva das pessoas, perspectiva de aquisição e dos fornecedores e perspectiva do ambiente organizacional. Os resultados foram obtidos através de escala de relevância sobre a utilização e importância dos indicadores, os respondentes acreditam ser muito importante a utilização dos indicadores de desempenho na tomada de decisão como auxílio numa gestão mais eficiente, mas foi observado que alguns indicadores de determinadas áreas não são utilizados frequentemente.

Palavras-chave: Controladoria. Cooperativas. Indicadores de desempenho. Tomada de decisão.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Estrutura administrativa das cooperativas..... | 23 |
| Figura 2 – Modelo de gestão das cooperativas..... | 24 |
| Figura 3 – Início da Controladoria | 28 |
| Figura 4 – Desenvolvimento do indicador | 45 |

LISTAS DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Participação das cooperativas | 53 |
| Gráfico 2 – Tempo de atividade no mercado | 55 |
| Gráfico 3 – Municípios..... | 55 |
| Gráfico 4 – Número de colaboradores | 56 |
| Gráfico 5 – Número de associados | 57 |
| Gráfico 6 – Perfil acadêmico | 58 |
| Gráfico 7 – Perfil profissional | 58 |
| Gráfico 8 – Faixa etária | 59 |
| Gráfico 9 – Perspectiva do mercado e dos clientes | 60 |
| Gráfico 10 – Perspectiva do mercado e dos clientes | 61 |
| Gráfico 11 – Perspectiva do mercado e dos clientes | 62 |
| Gráfico 12 – Perspectiva financeira..... | 62 |
| Gráfico 13 – Perspectiva financeira..... | 63 |
| Gráfico 14 - Perspectiva financeira | 64 |
| Gráfico 15 – Perspectiva dos processos | 64 |
| Gráfico 16 – Perspectiva dos processos | 65 |
| Gráfico 17 – Perspectiva dos processos | 66 |
| Gráfico 18 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento | 67 |
| Gráfico 19 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento | 67 |
| Gráfico 20 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento | 68 |
| Gráfico 21 – Perspectiva de responsabilidade social | 69 |
| Gráfico 22 – Perspectiva de responsabilidade social | 69 |
| Gráfico 23 – Perspectiva de responsabilidade social | 70 |
| Gráfico 24 – Perspectiva das pessoas | 71 |
| Gráfico 25 – Perspectiva das pessoas | 71 |
| Gráfico 26 – Perspectiva das pessoas | 72 |
| Gráfico 27 – Perspectiva de aquisição e dos fornecedores | 73 |
| Gráfico 28 – Perspectiva de aquisição e dos fornecedores | 73 |
| Gráfico 29 – Perspectiva do ambiente organizacional | 74 |
| Gráfico 30 – Perspectiva do ambiente organizacional | 75 |
| Gráfico 31 – Perspectiva do mercado e dos clientes | 76 |
| Gráfico 32 – Perspectiva do mercado e dos clientes | 77 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 33 – Perspectiva do mercado e dos clientes | 77 |
| Gráfico 34 – Perspectiva financeira..... | 78 |
| Gráfico 35 – Perspectiva financeira..... | 79 |
| Gráfico 36 – Perspectiva financeira..... | 79 |
| Gráfico 37 – Perspectiva dos processos | 80 |
| Gráfico 38 – Perspectiva dos processos | 81 |
| Gráfico 39 – Perspectiva dos processos | 81 |
| Gráfico 40 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento | 82 |
| Gráfico 41 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento | 83 |
| Gráfico 42 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento | 83 |
| Gráfico 43 – Perspectiva de responsabilidade social | 84 |
| Gráfico 44 – Perspectiva de responsabilidade social | 85 |
| Gráfico 45 – Perspectiva de responsabilidade social | 85 |
| Gráfico 46 – Perspectiva das pessoas | 86 |
| Gráfico 47 – Perspectiva das pessoas | 87 |
| Gráfico 48 – Perspectiva das pessoas | 87 |
| Gráfico 49 – Perspectiva de aquisição e dos fornecedores | 88 |
| Gráfico 50 – Perspectiva de aquisição e dos fornecedores | 89 |
| Gráfico 51 – Perspectiva do ambiente organizacional | 89 |
| Gráfico 52 – Perspectiva do ambiente organizacional | 90 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Legislação das Cooperativas | 25 |
| Quadro 2 – Perspectiva do mercado e dos clientes | 39 |
| Quadro 3 – Perspectiva financeira | 40 |
| Quadro 4 – Perspectiva dos processos..... | 40 |
| Quadro 5 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento..... | 41 |
| Quadro 6 – Perspectiva de responsabilidade social..... | 41 |
| Quadro 7 – Perspectiva das pessoas..... | 42 |
| Quadro 8 – Perspectiva de aquisição e dos fornecedores | 43 |
| Quadro 9 – Perspectiva do ambiente organizacional | 43 |
| Quadro 10 – Cooperativas em relação aos municípios | 52 |
| Quadro 11 – Participação das cooperativas em relação à amostra | 54 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|-------------------|---|
| OCB | Organização das Cooperativas Brasileiras |
| Sicoob | Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil |
| Ocergs/Sescoop-RS | Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO | 15 |
| 1.2 | TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA | 16 |
| 1.2.1 | Delimitação do tema | 16 |
| 1.2.2 | Definição da questão de pesquisa | 18 |
| 1.3 | HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES | 18 |
| 1.4 | OBJETIVOS | 19 |
| 1.4.1 | Objetivo geral | 19 |
| 1.4.2 | Objetivos específicos | 19 |
| 1.5 | ESTRUTURA DO ESTUDO | 19 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 20 |
| 2.1 | COOPERATIVISMO | 20 |
| 2.1.1 | Contextualização do cooperativismo no Brasil e no mundo | 20 |
| 2.1.1.1 | Conceito | 21 |
| 2.1.1.2 | Conceito de cooperativas | 22 |
| 2.1.1.3 | Cooperados | 22 |
| 2.1.2 | Modelo de gestão das cooperativas | 23 |
| 2.1.3 | Normas e legislação do cooperativismo | 24 |
| 2.1.4 | A contabilidade nas cooperativas | 25 |
| 2.1.4.1 | Ato cooperativo e ato não cooperativo | 26 |
| 2.2 | CONTROLADORIA | 27 |
| 2.2.1 | Contextualização | 27 |
| 2.2.1.1 | Conceito | 30 |
| 2.2.1.2 | Estrutura da Controladoria | 30 |
| 2.2.1.3 | Missão e função da Controladoria | 31 |
| 2.2.1.4 | Controller | 32 |
| 2.2.2 | Conceito Controladoria Estratégica e Operacional | 32 |
| 2.3 | INDICADORES DE DESEMPENHO | 34 |
| 2.3.1 | Conceito e objetivos | 34 |
| 2.3.2 | Tipos de indicadores de desempenho | 37 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 2.3.2.1 | Perspectivas de indicadores de desempenho | 39 |
| 2.3.2.2 | Implantação dos indicadores de desempenho | 43 |
| 2.3.2.3 | Indicadores de desempenho e a relação com o planejamento estratégico | 45 |
| 2.4 | TOMADA DE DECISÃO | 46 |
| 2.4.1 | Conceito..... | 46 |
| 2.4.2 | Indicadores no contexto da tomada de decisões | 47 |
| 3 | METODOLOGIA | 50 |
| 3.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 50 |
| 3.2 | PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS..... | 51 |
| 4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 52 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRAGEM..... | 52 |
| 4.1.1 | Classificação quanto ao objeto | 53 |
| 4.1.2 | Tempo de atividade no mercado | 54 |
| 4.1.3 | Localização..... | 55 |
| 4.1.4 | Número de colaboradores..... | 56 |
| 4.1.5 | Número de associados | 56 |
| 4.2 | CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES | 57 |
| 4.2.1 | Perfil acadêmico..... | 57 |
| 4.2.2 | Perfil profissional..... | 58 |
| 4.2.3 | Faixa etária | 59 |
| 4.3 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS QUESTÕES | 60 |
| 4.3.1 | Quanto ao uso dos indicadores..... | 60 |
| 4.3.1.1 | Perspectiva do mercado e dos clientes | 60 |
| 4.3.1.2 | Perspectiva financeira | 62 |
| 4.3.1.3 | Perspectiva dos processos..... | 64 |
| 4.3.1.4 | Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento..... | 66 |
| 4.3.1.5 | Perspectiva de responsabilidade social..... | 68 |
| 4.3.1.6 | Perspectiva das pessoas..... | 70 |
| 4.3.1.7 | Perspectiva de aquisição e dos fornecedores | 72 |
| 4.3.1.8 | Perspectiva do ambiente organizacional | 74 |
| 4.3.2 | Quanto à importância dos indicadores | 76 |
| 4.3.2.1 | Perspectiva do mercado e dos clientes | 76 |

| | | |
|---------|---|------------|
| 4.3.2.2 | Perspectiva financeira | 78 |
| 4.3.2.3 | Perspectiva dos processos | 80 |
| 4.3.2.4 | Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento..... | 82 |
| 4.3.2.5 | Perspectiva de responsabilidade social..... | 84 |
| 4.3.2.6 | Perspectiva das pessoas..... | 86 |
| 4.3.2.7 | Perspectiva de aquisição e dos fornecedores | 88 |
| 4.3.2.8 | Perspectiva do ambiente organizacional | 89 |
| 4.4 | CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES DO ESTUDO, CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS..... | 90 |
| 4.4.1 | Contribuições relevantes do estudo | 91 |
| 4.4.2 | Considerações finais | 93 |
| 4.4.3 | Recomendações para estudos futuros | 93 |
| 5 | CONCLUSÃO | 95 |
| | REFERÊNCIAS | 97 |
| | APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA..... | 100 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Tomar decisões nas empresas está se tornando cada vez mais difícil devido à importância de uma decisão para o desenvolvimento da organização e para conseguir competir no mercado econômico atual. Em suma, todo o gestor tem o objetivo de proporcionar um crescimento contínuo para a empresa, dessa forma ele busca a melhoria e a competência do processo de tomada de decisões.

Perante as atuais condições de competitividade é exigido dos gestores cada vez mais eficiência nas decisões tomadas, e o seu maior desafio é manter um sistema de informações atualizado que forneça dados concretos para tomar decisões eficientes. Nesse contexto temos os indicadores, que podem ser definidos como uma ferramenta gerencial estratégica utilizado nas decisões, que serve também como auxílio na elaboração do planejamento estratégico, pois facilita que o gestor tenha maior acesso às informações da empresa por meio de medições de desempenho em todas as áreas da organização.

Indicadores fornecem informações essenciais para o desenvolvimento das entidades, inclusive no terceiro setor, citando as cooperativas. As cooperativas têm maior dificuldade de medir atividades pela mudança de administração em um determinado período e cada gestor sente necessidades diferentes em relação a um sistema de informações medido através de indicadores que auxiliem no processo da tomada de decisão. Por meio dessas medições os gestores avaliam e comparam os dados fornecidos, verificam o valor de cada informação o que é determinante para uma eficiente administração, facilitando dessa forma nas decisões, nas metas e objetivos a serem almejados pelas empresas. Os indicadores são implantados nas organizações devido a carência de um controle para medir se a empresa está crescendo e acompanhando o mercado atual, e assim uma forma de estimular os colaboradores a auxiliarem no crescimento da organização através das metas aplicadas pela administração.

O processo do uso de indicadores como auxílio na tomada de decisão evidencia-se às exigências dos administradores dentro da necessidade de atingir o desenvolvimento e o crescimento organizacional.

O presente trabalho tem por finalidade analisar a importância da utilização dos indicadores de desempenho, uma ferramenta cada vez mais presente nas mais diversas empresas, como meio de medir atividades, alcançar objetivos e utilizá-los no planejamento estratégico, devido as diversas informações que o indicador pode produzir. A proposta dessa pesquisa é verificar quais os indicadores de desempenho utilizados nas cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha.

A relevância deste tema parte da importância e crescimento das cooperativas pelo país e da falta de pesquisa sobre essa modalidade de empresa. Segundo o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB, 2016), 48% do que é produzido no Brasil passa por uma cooperativa, que o cooperativismo é responsável por quase 11% do produto interno bruto (PIB) agropecuário do país e que entre janeiro e setembro de 2015 as cooperativas do Brasil exportaram mais de US\$ 4 bilhões em produtos. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2016), afirma que são registradas mais de 6,6 mil cooperativas por todo o país.

A escolha por essa modalidade de empresa se torna importante a partir do momento em que as cooperativas têm grande participação no desenvolvimento regional, e que uma eficiente tomada de decisão baseada nos seus indicadores de desempenho pode trazer pontos positivos para a gestão.

Outro ponto fundamental é o interesse desta pesquisa tanto para o meio acadêmico por abordar esse modelo de empresa tão complexa e com tantas particularidades, e para as cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha visto que a pesquisa irá mostrar a importância da utilização de indicadores de desempenho através dos seus gestores na tomada de decisões.

Perante todos esses dados apresentados o trabalho se torna necessário para fins científicos e profissionais, justificando assim a sua realização.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

1.2.1 Delimitação do tema

Com o aumento da competitividade entre as empresas, causada por vários fatores como o surgimento de mais instituições, tem feito com que as organizações busquem se atualizar para competir no mercado atual. Uma das ferramentas mais

competentes é a Controladoria que teve início na Revolução Industrial durante o século XX.

A Controladoria segue um conceito de ser um conjunto de princípios, procedimentos e métodos provenientes de outras ciências como, administração, economia, psicologia, estatística e inclusive a contabilidade, que desempenha a gestão econômica da empresa, sempre a orientando para a eficácia (PADOVEZE, 2016).

Segundo o autor Francisco Filho (2015),

Com a crescente competitividade que caracteriza os mercados modernos, as empresas precisam de processos de gestão e estruturas organizacionais cada vez mais bem desenvolvidos e eficientes. Diante desse novo cenário, surge a Controladoria, um órgão interno que visa assegurar que as informações sejam apropriadas ao processo decisório, apoiando a diretoria da entidade no processo de gestão (FRANCISCO FILHO, 2015, p. 15).

Nogas e Luz (2004 apud LUZ, 2014) afirmam, que a Controladoria tem como referência ser responsável pelas informações para as decisões tomadas pelos gestores, e devem estar ligadas a todo processo administrativo da área, como planejar, organizar, coordenar e controlar.

No processo de gestão em uma empresa há necessidades de decisões durante todo o progresso da instituição, tanto no planejamento estratégico e operacional, como no sistema de informações e na elaboração de indicadores. Cada decisão a ser tomada é vinculada a disponibilidade de um sistema de informações atualizado, pois envolve o estudo do problema, coleta de dados para o levantamento de propostas a serem adotadas, e após implementar a melhor decisão, avaliar os resultados obtidos.

Analisando esse cenário de decisões nas empresas surgem ferramentas estratégicas com o objetivo de direcionar a tomada de decisão dos gestores nas organizações, uma dessas ferramentas é a utilização dos indicadores de desempenho que está alinhado à Controladoria estratégica e operacional, estes indicadores fornecem dados primordiais para a tomada de decisão.

Custodio (2015, p. 39) afirma “Os indicadores devem ser objetivos, passíveis de medição e verificação, orientados para agregação de valor e comunicáveis, consensuais, e devem gerar comprometimento de todos os colaboradores”. Conforme cada empresa, a medição dos indicadores apresenta metas a serem

atingidas em relação ao mercado, por isso a necessidade da participação dos colaboradores para alcançar os indicadores propostos.

Os indicadores de desempenho além de serem um instrumento com informações para a empresa são peças fundamentais para uma eficiente tomada de decisão. O desenvolvimento desses indicadores deve ser uma constante preocupação das instituições, pois eles trazem mais valor à empresa, a organização deve estar sempre em busca de mais eficiência e eficácia.

A utilização de indicadores é eficaz também para as cooperativas, pois cada uma tem suas necessidades, interesses e dificuldades. Um dos diferenciais desse tipo de entidade é a mudança de gestão a cada determinado período, dificultando assim medir atividades, determinar objetivos e avaliar indicadores para a tomada de decisões, pois medem também as formas de gerir.

1.2.2 Definição da questão de pesquisa

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Quais os indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha que auxiliam na tomada de decisão e tornam a gestão mais eficiente?

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considera o ambiente das cooperativas gaúchas e a importância da utilização dos indicadores de desempenho pelos gestores como ferramenta de contribuição a tomada de decisões.

1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

H₁: As cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha não possuem indicadores de desempenho.

H₂: A utilização dos indicadores de desempenho na tomada de decisão é determinante para uma gestão mais eficiente com resultados positivos.

H₃: As cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha possuem indicadores de desempenho, mas não os utilizam na tomada de decisões.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Identificar quais são os indicadores de desempenho utilizados nas cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha.

1.4.2 Objetivos específicos

- Contextualizar cooperativas e suas individualidades.
- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado a Controladoria Estratégica e Operacional (conceitos, técnicas etc.).
- Identificar quais os indicadores de desempenho na tomada de decisão.
- Aplicar pesquisa junto as cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha, quais são os seus indicadores de desempenho e se estes são utilizados na tomada de decisão.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentado uma contextualização do tema, a questão de pesquisa, hipóteses e os objetivos, que embasaram o desenvolvimento do estudo proposto.

No segundo capítulo está apresentado a contextualização e as individualidades do cooperativismo, os fundamentos teóricos da Controladoria, bem como a Controladoria Estratégica e Operacional, o conceito e objetivos dos indicadores de desempenho e a utilização da tomada de decisão.

No terceiro capítulo está apresentado a metodologia utilizada para desenvolvimento do estudo e a análise e coleta dos dados.

No capítulo quarto é apresentado a análise e interpretação dos dados, através do uso e importância dos indicadores de desempenho, baseado em pesquisa realizada nas cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha.

Ao final, apresenta-se a conclusão do estudo, identificando se os objetivos foram atingidos perante o problema de pesquisa e analisando se as hipóteses foram validadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVISMO

2.1.1 Contextualização do cooperativismo no Brasil e no mundo

O cooperativismo teve início em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, interior da Inglaterra, surgiu da ideia de 28 operários, sendo uma mulher e 27 tecelões. Sem poder conseguir comprar o básico para sobreviver, alugaram um armazém onde estocavam as mercadorias compradas em grande quantidade, para assim conseguirem melhores preços, essas mercadorias eram consumidas ou vendidas, alcançando assim um alto lucro. Dessa forma surgiu a primeira cooperativa moderna, chamada de 'Sociedade dos Prodos de Rochdale' (FIORINI; ZAMPAR, 2015).

De acordo com a OCB (2017), no Brasil o movimento do cooperativismo teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, com foco em consumo de produtos agrícolas. E ao longo dos anos surgiram outras cooperativas em Minas Gerais e nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul.

No entendimento de Meinen e Port (2014) o cooperativismo no Rio Grande do Sul teve início com os jesuítas entre eles o Padre Theodor Amstad, o missionário percebeu que eram muitas as carências dos imigrantes instalados na região de São Sebastião do Caí/RS, fundando assim a Associação de Agricultores no ano de 1899, essa associação foi extinta em 1912 por força de lei, pois obrigavam que essa entidade se tornasse um sindicato. Meinen e Port (2014) ainda destacam que em 1902 foi fundada a Caixa de Economias e Empréstimos Amstad pelo Padre Theodor Amstad, surgindo a primeira cooperativa de crédito da América Latina, a atual Sicredi Pioneira, com sede em Nova Petrópolis/RS e em atividade até hoje.

Com o crescimento desse movimento cooperativo, a OCB (2017) destaca que em 02 de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que é a representante dos interesses do cooperativismo nacional, o cooperativismo ganhou assim uma entidade que represente este movimento.

Conforme Meinen e Port (2014) há sete princípios que são as linhas orientadoras desse movimento: adesão livre e voluntária, gestão democrática,

participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, inter cooperação e interesse pela comunidade.

Segundo a OCB (2016) o cooperativismo gera 250 milhões de empregos no mundo, o movimento existe em 100 países, congrega 1 bilhão de pessoas no movimento e existe 2,6 milhões de cooperativas em todo o mundo.

Para a Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (OCERGS/SESCOOP-RS, 2018) o cooperativismo no Brasil está crescendo, são 6,7 mil cooperativas, 372 mil empregos gerados, 13,2 milhões de associados, 24,9% da população é ligada ao movimento cooperativista e 6,2% da população é associada a uma cooperativa. A mesma organização (OCERGS/SESCOOP-RS, 2018) aborda que no estado do Rio Grande do Sul são mais de 400 cooperativas, 58,9 mil empregos diretos, 2,8 milhões de associados, 74,5% da população é ligada ao cooperativismo e 24,8% da população gaúcha é associada a uma cooperativa. Através dos números apresentados percebe-se que este movimento cooperativista está evoluindo, conquistando assim o seu espaço frente ao mercado econômico, e alcançando o objetivo de quem participa, que é o bem comum das pessoas.

2.1.1.1 Conceito

O movimento do cooperativismo é uma iniciativa socioeconômica, baseada em princípios e valores, com objetivo de uma vida melhor para seus cooperados em todo o mundo, constituindo-se na maior organização não governamental em atividade (MEINEN; PORT, 2014).

Segundo Fiorini e Zampar (2015) o cooperativismo pode ser conceituado como a ação do mutirão, da cooperação, um movimento à serviço de todos, em busca de um único objetivo, o bem comum de todos que participam.

O cooperativismo surgiu para buscar a melhoria de vida do produtor e um meio de desenvolvimento sustentável local, por apresentar afinidade com o conceito de capital empresarial. Caracteriza-se por uma forma de produzir e distribuir seus produtos baseada em princípios como ajuda mútua, igualdade, democracia e equidade (MINISTÉRIO DA AGROPECUÁRIA, PECUÁRIA e ABASTECIMENTO, 2017).

Segundo o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (2014):

Cooperativismo é um movimento internacional que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, através de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperados e remunerem adequadamente a cada um deles (SICCOB SC, 2014, não paginado).

2.1.1.2 Conceito de cooperativas

Zdanowicz (2014, p. 23) afirma, “A cooperativa pode ser definida como uma associação de pessoas para atender suas necessidades e aspirações, através da propriedade conjunta e de gestão competente, reunindo grandes vitórias em sua longa caminhada.”

Segundos dados da OCB (2017) o cooperativismo foi dividido em 13 ramos de cooperativas, são eles: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, infraestrutura, habitacional, produção, mineral, trabalho, saúde, turismo e lazer e transporte.

Vale destacar que Gonçalves Neto (2004) afirma que as cooperativas são “toda associação de pessoas que tenha por fim a melhoria econômica e social de seus membros, através da exploração de uma empresa sobre a base da ajuda mútua” (GONÇALVES NETO, 2004, p. 145 apud TOMAZETTE, 2017, p. 669).

As cooperativas podem ser conceituadas como sendo reuniões de pessoas, que contribuem com bens e serviços, para uma determinada atividade econômica, sendo assim chamadas de sociedades. Nessa circunstância, as sociedades trabalham com o objeto de uma atividade econômica, porém sem fins lucrativos (TOMAZETTE, 2017).

2.1.1.3 Cooperados

Tomazette (2017) chama a atenção para o fato que cooperado pode ser chamado de sócio e usuário da cooperativa. Como sócio ele tem poder de votar, manifestar, fiscalizar. Como usuário ele tem benefícios perante os bens que a cooperativa proporciona.

2.1.2 Modelo de gestão das cooperativas

A gestão nas cooperativas se inicia com a proposta de um estatuto social. Este documento deve conter dados da empresa, a distribuição das cotas, política de entrada e saída de cooperados, regras da eleição da diretoria entre outros, essa proposta de estatuto deve ser votada pela maioria dos cooperados (OCB, 2018). A Ocergs/Sescoop-RS (2017) explica que para a aprovação do estatuto, eleição dos cargos de conselho de administração e fiscal e da diretoria deve ser convocada uma assembleia geral de constituição. A partir desta base Tomazette (2017) explica que a assembleia geral é a reunião dos sócios para tratar da vontade da sociedade cooperativa. Tomazette (2017) também ressalta que a assembleia pode ser ordinária ou extraordinária, a primeira deve ser realizada nos três primeiros meses do ano, deve prestar contas aos cooperados e eleger os administradores. Já a extraordinária não tem prazo para ser realizada e possui competência indicada no artigo 46 da Lei nº 5.764/71 que fala da reforma do estatuto, fusão, incorporação, dissolução, e da possibilidade de destituição de membros do conselho e da administração.

Utiliza-se a Figura 1 para entender a estrutura da administração cooperativa:

Figura 1 – Estrutura administrativa das cooperativas



Fonte: Zdanowick (2014, p. 204).

De acordo com a Figura 1, observa-se de forma hierárquica as funções de cada membro participante nas cooperativas.

Oliveira (2015) orienta no sentido que:

Modelo de gestão pode ser conceituado como o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa (OLIVEIRA, 2015, p. 42).

Na Figura 2, está estruturado o modelo de gestão das cooperativas:

Figura 2 – Modelo de gestão das cooperativas



Fonte: Oliveira (2015, p. 42).

Complementando a ideia da Figura 2, Oliveira (2015) evidencia que um instrumento administrativo auxilia e pode receber auxílio de outro instrumento da cooperativa. As partes boas de cada sistema podem contribuir para o desenvolvimento de outras partes boas do sistema, como as partes ruins serão expurgadas a partir de equipes que trabalhem no desenvolvimento e na operacionalização do modelo de gestão das cooperativas.

2.1.3 Normas e legislação do cooperativismo

As principais leis que se referem ao cooperativismo estão divididas em: Legislação Nacional, Contabilidade, Legislação Estadual e Legislação Internacional.

No Quadro 1, estão elencadas todas as divisões da legislação que estão relacionadas ao movimento do cooperativismo no mundo, no Brasil e no estado do Rio Grande do Sul, e a sua respectiva finalidade.

Quadro 1 – Legislação das Cooperativas

| | LEIS | FINALIDADE |
|----------------------------|---------------------------------------|--|
| LEGISLAÇÃO NACIONAL | Cooperativismo Constituição Federal | Incentiva e defende o movimento. |
| | Lei nº 5.764/1971 | Define a política nacional do cooperativismo. |
| | Lei Complementar nº 130/2009 | Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. |
| | Lei nº 12.690/2012 | Funcionamento das Cooperativas de Trabalho e institui o Pronacoop. |
| | Lei nº 9.867/1999 | Criação e funcionamento das Cooperativas Sociais. |
| | Decreto nº 8.163/2013 | Institui o Programa Nacional de Apoio ao Associativismo e Cooperativismo Social. |
| | Cooperativismo no Código Civil | Características das sociedades e responsabilidades dos cooperados. |
| | Medida Provisória 2.168-40/2001 | Autoriza a criação do SESCOOP. |
| | Decreto nº 3017/1999 | Regimento do SESCOOP. |
| CONTABILIDADE | Resolução CFC nº 920/2001 | Aprova a Norma Brasileira de Contabilidade das Entidades Cooperativas (NBC T 10.8). |
| | Resolução CFC nº 944/2002 | Aprova a Norma Brasileira Contábil das cooperativas do ramo saúde NBC T 10.21. |
| | Resolução CFC nº 1.013 /2005 | Critérios e procedimentos a serem incluídas nas notas explicativas NBC T 10.8. |
| RS | Lei nº 11.829/2002 | Dispõe sobre o Cooperativismo e as sociedades cooperativas. |
| | Lei nº 11.995/2003 | Define a Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo. |
| INTERNACIONAL | Recomendação 193 OIT | 18 diretrizes para a promoção do movimento. Feitas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). |
| | Lei Marco-Cooperativas América Latina | Pilares de uma legislação cooperativista alinhada aos princípios e aos valores do movimento. Elaborada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de OCB (2017).

2.1.4 A contabilidade nas cooperativas

A contabilidade nas cooperativas deve registrar seus atos e fatos, considerando os princípios de acordo com a Lei nº 11.638/07 e as Normas Brasileiras de Contabilidade. A contabilidade tem como objetivo prestar contas perante conselheiros, associados, governo e comunidade (ZDANOWICK, 2014).

Zdanowick (2014) explica ainda que a atual gestão deve apresentar as demonstrações e os pareceres com base nos registros contábeis e relatórios, expressando clareza, transparência e segurança as situações de liquidez, mutações, rentabilidade ocorridas entre o exercício anterior e o atual.

A partir dessa base, Imperatore (2017) revela:

A Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976, retificada pela Lei n. 11.638 de 28 de dezembro de 2007, estabelece que, ao final de cada exercício social, a empresa deve elaborar, com base nos registros contábeis, demonstrações financeiras que expressem com clareza a situação de seu patrimônio e as variações ocorridas (IMPERATORE, 2017, p. 33-34).

Zdanowick (2014) destaca que o Balanço Geral é composto pelos seguintes elementos: Relatórios, Demonstrações Financeiras e Pareceres, destaca que o relatório é também chamado de Mensagem do Conselho de Administração, no qual o diretor-presidente descreve o desempenho da cooperativa, comparando o exercício anterior com o atual, na visão econômica, patrimonial e financeira, e apresentando as perspectivas para o futuro. Zdanowick (2014) argumenta que segundo a Lei nº 11.638/07 as demonstrações financeiras devem conter: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração de Sobras ou Perdas Acumuladas e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.

Chama a atenção de Tomazette (2017) o fato de que embora as cooperativas não tenham fim lucrativo, acabam por gerar resultados, pois é uma atividade econômica exercida através dos cooperados. Se houver prejuízos, serão distribuídos entre os sócios, e no caso de resultado positivo poderá ser repartido essas sobras. O resultado positivo não pode ser confundido com lucros, pois este não é o objetivo da empresa.

Rios (2017) enfatiza que o lucro da cooperativa deve retornar aos seus associados na proporção de sua participação na empresa. Afinal, o objetivo da cooperativa é trabalhar para seus associados e não somente para a organização.

2.1.4.1 Ato cooperativo e ato não cooperativo

A Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 10.8 (2001) segrega a Demonstração de Sobras e Perdas Acumuladas em Ato Cooperativo e Ato Não

Cooperativo. Ato Cooperativo é o ato praticado entre sócio e sua cooperativa e cooperativa com seus sócios. E o Ato Não Cooperativo é o ato não compreendido na definição de ato cooperativo, ou seja, operações com não associados.

2.2 CONTROLADORIA

2.2.1 Contextualização

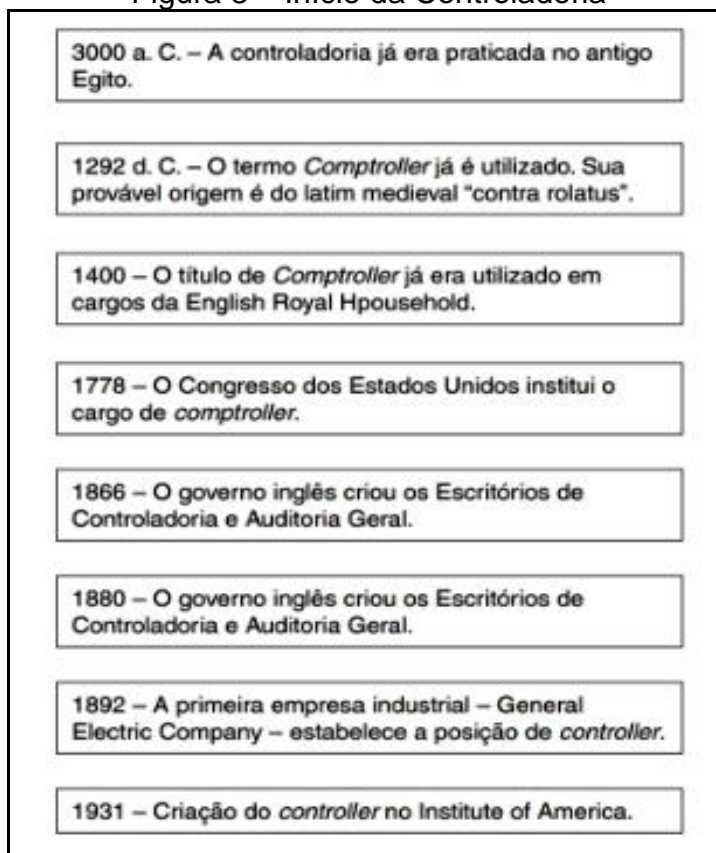
Com o aumento da competitividade entre as empresas característica das organizações modernas, as entidades precisam de ferramentas e estruturas cada vez mais bem desenvolvidas. A partir desse cenário surge a Controladoria, que apoia a diretoria no processo de gestão que visa assegurar que as informações recebidas pela Controladoria sejam úteis para o processo decisório nas organizações (FRANCISCO FILHO, 2015).

Higa e Altoé (2015) concordam com essa afirmação e comentam ainda que no final do século XIX com o fim da Revolução Industrial surgiram grandes empresas devido ao processo de fusão por meio de algumas organizações. Esse cenário necessitava de controles mais rígidos tanto nas pequenas empresas, como nas grandes organizações. Assim no início do século XX teve início a Controladoria que surgiu primeiramente nos Estados Unidos e, mais tarde, no Brasil com a instalação de multinacionais norte-americanas.

Os fatores responsáveis pelo surgimento da Controladoria são: aumento das organizações, globalização física das empresas, crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias e aumento do número de fontes de capital (SCHMIDT; MARTINS; SANTOS, 2014). O impacto desses quatro fatores fez com que surgisse esse novo ramo de conhecimento na área da gestão empresarial, chamada de Controladoria. Essa nova área surgiu em decorrência do processo de evolução das organizações no início do século XX, sustentado na nova forma de gestão que possui característica pela delegação de autoridade e responsabilidade em muitas organizações. A partir dessa necessidade de disseminação de gestores, as empresas capitalistas passam a ter mais necessidade de controle interno, fazendo com que surgisse o papel do controle contábil, que caracteriza como função inicial da Controladoria (SCHMIDT; MARTINS; SANTOS, 2014).

Na Figura 3 está expresso cronologicamente o início da Controladoria:

Figura 3 – Início da Controladoria



Fonte: Lunkes et al. 2009 (apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014, p. 03).

Utiliza-se a Figura 3 para mostrar de forma mais detalhada como iniciou essa nova ciência chamada de Controladoria.

Figueiredo e Caggiano (2017) expressam sua posição quanto ao conceito sobre o início da Controladoria:

No processo de interação da empresa, com os diversos agentes, começa a surgir uma série de fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos, ecológicos e regulatórios, fazendo com que as necessidades da empresa na busca de sua eficácia transcendam os conceitos oferecidos pela administração, contabilidade e economia. Dessa forma, tornou-se necessário, para dar explicação e fornecer uma compreensão a esses fenômenos, a definição de um modelo conceitual teórico de um ramo de conhecimento denominado Controladoria (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017, p. 12).

A Controladoria pode ser considerada como uma ciência autônoma, Padoveze (2016, p. 03) afirma "[...] a ela cabe a responsabilidade de implantar,

desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa [...].”

Padoveze (2016, p. 07) ainda enfatiza “[...] a Controladoria é ciência e, na realidade, é o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil.”

Na mesma linha de pensamento Almeida, Parisi e Pereira (2001) afirmam:

[...] a controladoria é uma ciência independente e não deve ser confundida com a contabilidade nem com outras áreas do saber. Nesse sentido, a Controladoria, como ramo de conhecimento, apoia-se na teoria da contabilidade e na multidisciplinaridade para estabelecer as diretrizes dos sistemas de informação gerenciais, entre outras funções (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2001 apud HIGA; ALTOÉ, 2015, p. 176).

A Controladoria surgiu como sendo um verdadeiro meio de apoio com informações para auxiliar a tomada de decisões dos gestores, nesse sentido Luz (2014) argumenta que:

Basicamente, a atuação da controladoria implica o processamento (que compreende uma compilação dos dados e, posteriormente, o tratamento para transformá-los em informações) a análise e a distribuição das informações gerenciais, e não necessariamente a responsabilidade pela elaboração dessas informações que devem ser preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade (LUZ, 2014, p. 25).

Para Luz (2011 apud BAZZI, 2015, p. 140) “a controladoria deve ser entendida sob dois enfoques diferenciados: no primeiro, ela é considerada um órgão administrativo; e no segundo, uma área ligada diretamente ao conhecimento humano.”

Kanitz (1976) destaca que a Controladoria não está ligada somente à área financeira, mas sim a toda a empresa, sobre isso ele destaca:

[...] o raio de atuação da controladoria não se restringe ao acompanhamento financeiro, mas deve abranger todos os aspectos relacionados aos objetivos da empresa, englobando as informações do ambiente externo, devendo auxiliar no processo decisório da empresa, por meio de atitudes proativas voltadas, também, para o suporte dos negócios (KANITZ, 1976 apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014, p. 94).

Portanto essa área surgiu para auxiliar nas informações das organizações de forma que contribua nas decisões dos gestores, favorecendo o desenvolvimento das entidades.

2.2.1.1 Conceito

O ramo da Controladoria pode ser conceituado sob dois enfoques: o primeiro é como órgão administrativo, que possui a responsabilidade da tecnologia da gestão (teoria, conceitos e sistemas de informação) e como órgão que integra os esforços de todos os gestores que buscam o resultado positivo da empresa. Outro enfoque é como uma área do conhecimento humano, que tem como base a teoria da contabilidade, responde pela teoria da construção e manutenção de sistemas de informação que forneça informações aos gestores no processo de tomada de decisão (CATELLI, 2001 apud SILVA, 2018).

Nascimento e Reginato (2013 apud BAZZI, 2015, p. 140) salientam “[...] a controladoria é a área responsável pela promoção da eficácia das decisões empresariais e pela identificação dos motivos de ocorrência e desvios eventuais entre os resultados esperados e os efetivamente alcançados.”

Nesse contexto utiliza-se a abordagem feita por Oliveira, Perez Junior e Silva (2015, p. 05) que responsabiliza a Controladoria como sendo “[...] o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação, e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade [...].”

Na mesma concordância dos outros autores Borinelli (2006, p. 105 apud HIGA; ALTOÉ, 2015, p. 176) conceitua Controladoria como “um conjunto de conhecimentos, que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.”

Padoveze (2004, p. 31 apud HIGA; ALTOÉ, 2015, p. 177) destaca “controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa.”

2.2.1.2 Estrutura da Controladoria

A Controladoria deve estar estruturada para atender as necessidades de controle sobre as atividades diárias, como servir de ferramenta para o

monitoramento de todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2015).

Conforme Padoveze (2016) a estrutura da Controladoria está dividida em duas grandes áreas: a área contábil e fiscal e a área de planejamento e controle. A área contábil e fiscal é responsável pelas informações societárias, fiscais, demonstrativos a serem publicados, controle do patrimônio e gestão de impostos. E a área de planejamento e controle, tem a responsabilidade da parte orçamentária da empresa, projeções e simulações, custos e o setor de contabilidade.

2.2.1.3 Missão e função da Controladoria

“A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global” (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017, p. 11).

A Controladoria tem como missão ser um sistema de informação que sirva como apoio à gestão. O sistema de informação da Controladoria é integrado com os demais sistemas operacionais, e possui característica essencial a mensuração econômica das operações de planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores responsáveis pelas demais áreas da organização (PADOVEZE, 2016).

Durante muitos anos, a única função da Controladoria era a responsabilidade de processar um grande volume das transações das entidades. Dentre essas transações se destacava o pagamento de fornecedores e a cobrança de clientes. Com o crescimento das organizações verificou-se um redirecionamento de funções da área da Controladoria, como o controle dos ativos, transações envolvendo todo o dinheiro da empresa, estoques e ativos imobilizados. Além de todas essas funções, houve a necessidade da criação de controles do contas a receber e a pagar, gerando uma carência para um contínuo acompanhamento de débitos e créditos e de todas as suas movimentações (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

Na percepção de Oliveira, Perez Junior e Silva (2015) a função da Controladoria segue o contexto da administração financeira, afirmam:

No contexto da administração financeira, a Controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela que fornece os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2015, p. 08).

2.2.1.4 Controller

Controller é uma nova área de atuação para os profissionais da contabilidade, sobre isso Figueiredo e Caggiano (2017) destacam:

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017, p. 13).

De acordo com Kanitz (1976, p. 05 apud SCHMIDT; MARTINS; SANTOS, 2014, p. 03), “os primeiros controladores foram recrutados entre os homens responsáveis pelo departamento de contabilidade ou então pelo departamento financeiro da empresa.”

O *controller* tem como papel fazer um planejamento para o controle da organização, emitir relatórios e fazer a interpretação, avaliação, assessoramento, contribuir na administração tributária, proteção de ativos e avaliação econômica (HORNGREN, 1985 apud PADOVEZE, 2016).

O cargo de *controller* está cada vez mais valorizado no mercado de trabalho, consequência da necessidade das empresas de elaborar o planejamento estratégico, controlar os custos administrativos, financeiros e de produção (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2015).

2.2.2 Conceito Controladoria Estratégica e Operacional

A Controladoria Estratégica significa a necessidade de planejar de forma estratégica, o que exige que o *controller* tenha acesso à todas as informações da empresa, e alta dose de sensibilidade para a identificação das ameaças e das

oportunidades que surgem no ambiente empresarial (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2015).

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2015) o conceito de estratégia é:

[...] o processo pelo qual os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2015, p. 20).

Em outro sentido Ward (1996) explica:

[...] a administração estratégica tem sido apresentada como um estilo de administração contínua, consistindo num processo interativo de análise, planejamento e controle. Ela também pressupõe que o processo de tomada de decisão estratégica requer o suporte de uma grande quantidade de informações variadas (WARD, 1996, p. 33 apud PADOVEZE, 2016, p. 91).

Controladoria Estratégica é uma atividade da Controladoria, que fornece informações financeiras quanto não financeiras, aos responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional (PADOVEZE, 2016).

Martins (1998) ressalta a importância da Controladoria Estratégica:

um compromisso muito forte na Contabilidade Estratégica diz respeito com o longo prazo, à obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas (MARTINS, 1998 apud OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2015, p. 19).

Em outro direcionamento Figueiredo e Caggiano (2017) comentam a área da Controladoria Operacional e conceituam:

Controle operacional é o processo que assegura que tarefas específicas estão sendo desempenhadas com eficiência e efetividade. É uma atividade que focaliza trabalho e transações individuais, opera em tempo real (isto é, os dados são relatados à medida que os eventos ocorrem (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017, p. 37).

Partindo desse conceito, Padoveze (2012) comenta a base da Controladoria Operacional:

A base da Controladoria operacional é o processo de planejamento e controle orçamentário, também denominado planejamento e controle financeiro ou planejamento e controle de resultados. O orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia (PADOVEZE, 2012, p. 200).

Figueiredo e Caggiano (2017, p. 36) expressam que Controladoria Operacional “[...] inclui registro de estoques, registro de pessoal, manuseamento de dados e manutenção de registros.”

Nesse mesmo contexto Padoveze (2016, p. 204) explica que a Controladoria Operacional pretende, “[...] apoiar os gestores na busca da eficácia de suas atividades, através do suporte do seu sistema de informação com modelos de decisão adequados a cada atividade e aos seus eventos econômicos, em todos os seus aspectos.”

É similar o conceito de Anthony (1988 apud OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2015, p. 21) pois afirma que Controladoria Operacional é “o processo que visa assegurar que tarefas específicas sejam executadas eficiente e eficazmente.”

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

2.3.1 Conceito e objetivos

Avaliar significa atribuir valores em sentido de qualidade ou quantidade. As organizações possuem a necessidade de conferir se o seu desempenho está compatível com os objetivos propostos. É cada vez mais raro encontrar uma empresa que consiga sobreviver sem estabelecer de forma organizada um conjunto mínimo de estratégias e monitorar a implementação de forma a avaliar e corrigir supostos erros e suas consequências (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

Para as organizações tornarem-se competitivas no mercado atual, torna-se necessário que os gestores das entidades estejam apoiados em indicadores que reflitam a *performance* global e departamental das empresas, e que esses indicadores estejam ligados à consecução dos objetivos estratégicos, propostos pelos gestores (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

Há alguns anos o balanço patrimonial indicava o caminho que a empresa estava seguindo, mas na velocidade do mundo atual esperar relatórios financeiros

não leva ao controle efetivo dos objetivos traçados pelas organizações. Para evitar essa espera, as empresas utilizam meios de medição que indicam resultados no momento que estão acontecendo. Esse acompanhamento é denominado indicadores de desempenho (CUSTODIO, 2015).

Complementando a ideia de Custodio (2015), Bazzi (2015, p. 90) enfatiza indicadores como “[...] ferramentas úteis à geração de informações para o processo decisório gerencial.”

Rummler e Brache (1994 apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014, p. 97) defendem a importância da utilização de um sistema de medição, eles afirmam: “[...] a ausência de um sistema de medição de desempenho afeta negativamente o desempenho global das organizações.”

Através do conceito de Rummler e Brache (1994) Padoveze (2016) conceitua indicadores de desempenho como:

[...] um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, preestabelecidas pela administração, que indicará, apontará e até ‘dirá’ como está o andamento patrimonial e econômico da empresa e dos gestores divisionais, servindo como metas a serem alcançadas ou superadas (PADOVEZE, 2016, p. 183).

Conforme Moreira (2002) há uma diferença em termos de indicador e medida:

[...] a medida é entendida como um atributo, qualitativo ou quantitativo, usado para verificar ou avaliar algum produto por meio de comparação com um padrão – grandeza de referência. Já o indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites – referências ou metas - estabelecidos. Todavia, essa diferença conceitual na nomenclatura acaba sendo desconsiderada pela maioria dos autores, que tratam indicador e medida como sinônimos (MOREIRA, 2002 apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014, p. 99).

Miranda e Silva (2002 apud MULLER, 2014, p. 88) enfatizam, “a avaliação de desempenho é mais que uma ferramenta gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da organização.”

Indicadores de desempenho são medidas que comparam o que foi realizado por uma determinada operação em relação a uma expectativa ou objetivo a ser alcançado por uma organização (FRANCISCHINI, A.; FRANCISCHINI, P., 2017).

Oliveira, Perez Junior e Silva (2015, p. 135) defendem um posicionamento sobre a ferramenta de medição e o quanto esta é importante no crescimento das empresas, eles afirmam “Uma empresa transforma-se naquilo que ela consegue medir. Se algo não pode ser medido, não será possível o controle, o qual é essencial.” Percebe-se que no entendimento dos autores todos os setores devem possuir uma forma de medir o desempenho, para assim alcançar as metas propostas pelos seus superiores no planejamento estratégico. Oliveira, Perez Junior e Silva (2015, p. 139) ainda salientam um dos principais objetivos do uso de indicadores de desempenho nas organizações “mensurar o grau de eficiência e eficácia com que as atividades da empresa estão sendo executadas, em relação a metas e objetivos previamente estabelecidos e aprovados durante a fase do processo do planejamento estratégico.”

Um dos objetivos dos indicadores de desempenho é mostrar a ocorrência ou ausência de fatos relevantes, chamar a atenção sobre problemas que estão ocorrendo no sistema produtivo, e ser portador da informação que o problema foi resolvido. Os indicadores devem ser capazes de nos mostrar a situação de um processo produtivo, de bens ou serviços, e de monitorar seus aspectos críticos. Um indicador de desempenho deve fornecer informações para avaliar uma determinada situação (FRANCISCHINI, A.; FRANCISCHINI, P., 2017).

Para perceber todos os benefícios que uma avaliação de desempenho pode trazer para a empresa, a organização deve associar o indicador a finalidade desejada e possibilitar que todos os colaboradores entendam o seu objetivo (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

Berliner e Brimson (1992) comentam,

[...] os indicadores de desempenho devem estar estruturados de forma a considerar as peculiaridades de cada atividade econômica, ser coerentes com as metas e objetivos da empresa, ser ponderados pelos aspectos internos e externos à organização. Enfatizam ainda que o sistema de medição de desempenho deve ser fácil de entender e aplicar, sendo visíveis e aceitos por todos os níveis da organização, de forma que os colaboradores de todos os níveis da organização sintam-se comprometidos com o sistema e motivados a utilizá-lo como instrumento de gerenciamento capaz de propiciar a melhoria do desempenho (BERLINER; BRIMSON, 1992 apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014, p. 102).

Partindo desse conceito, Berliner e Brimson (1992 apud MULLER, 2014) citam ainda características dos medidores de desempenho: estes devem ser

coerentes com as metas da empresa, e considerar tanto os fatores internos quanto externos necessários para alcançá-las, serem adaptáveis às necessidades do negócio, serem eficientes quanto aos custos, serem fáceis de entender e aplicar, serem visíveis e aceitos por todos os setores da organização para encorajarem a melhoria do desempenho.

2.3.2 Tipos de indicadores de desempenho

Na concepção de Padoveze (2016) os indicadores de desempenho podem ter três classificações: quanto ao tempo, quanto à origem e quanto ao nível empresarial.

Vale destacar a partir dessa classificação que Hronec (1994 apud SCHMIDT; MARTINS; SANTOS, 2014) ressalta que um ponto importante na escolha dos indicadores é a associação com a atividade ou processo da organização que irá ser medido.

Padoveze (2016) afirma, quanto ao tempo os indicadores podem ser: comparativos, de controle e preditivos. Comparativos, são aqueles que auxiliam nas decisões futuras e na elaboração de orçamentos e projeções. Indicadores de controle é a comparação do que foi planejado com o que foi executado de forma *on-line*. E os preditivos, permitem antecipar o caminho que a empresa traçará. Quanto à origem, os indicadores podem ser extrínsecos, divididos em comuns ou específicos e intrínsecos, que podem ser diretos ou indiretos. Extrínsecos comuns, são os indicadores disponíveis a todo o momento, exemplo, PIB atual, inflação atual. Extrínsecos específicos, são os relacionados com o ramo da empresa, exemplo, análise de concorrentes, análise de fornecedores, posição de mercado. Já os intrínsecos diretos são os gerados de forma interna, sem influência do mercado externo, exemplo, produtividade do maquinário, produtividade dos colaboradores. E os intrínsecos indiretos, também são gerados internamente, mas com influência do mercado externo, exemplo, variação do custo de energia elétrica, aumento de dissídio coletivo. Quanto ao nível empresarial, os indicadores de desempenho seguem a hierarquia que diferentes níveis geram diferentes informações, quanto ao nível as empresas terão indicadores de desempenho, estratégicos, táticos e operacionais.

Plossl (1993 apud SCHMIDT; MARTINS; SANTOS, 2014) sugere que a medição de desempenho deve orientar os gestores nos seguintes níveis: em atividades externas (indicadores empresariais), em nível de unidade (indicadores gerenciais) e atividades dos centros de trabalho (indicadores operacionais).

Na visão de Custodio (2015) os indicadores de desempenho estão divididos em classes e agrupados para facilitar a interpretação. A primeira classificação são os indicadores estratégicos, conjunto de métricas que monitora as ações da organização e se estão direcionadas à visão de estratégia da empresa. A segunda classificação são os indicadores de produtividade (eficiência), estes monitoram o uso de recursos para a produção de um bem ou determinado serviço. E por terceiros são os indicadores de qualidade (eficácia), estes buscam indicar o nível de aceitação produzida. Quarta classificação são os indicadores de capacidade, que monitoram a capacidade de produção em relação ao tempo.

Padoveze (2016) cita ainda alguns exemplos de indicadores de desempenho que podem ser utilizados nas instituições: tempo de tramitação de pedidos, tempo de processamento de notas fiscais, tempo de respostas de chamados de assistência técnica, participação da empresa na demanda do mercado, faturamento do funcionário, satisfação dos clientes, grau de ocupação de capacidade, venda por metro quadrado em lojas de departamentos e economia de água.

Nascimento e Reginato (2015) classificam os indicadores de acordo com as áreas da organização:

- a) área de marketing: indicadores de faturamento real, índice de crescimento de vendas real, índice de percepção real da marca;
- b) área de vendas: quantidade real de produtos vendidos, quantidade real de novos clientes, meta prazo médio de giro de produtos acabados em dia, meta limite de erros na emissão de pedidos, meta para orçamento de gastos da área;
- c) área de produção: meta de perdas de materiais em reais, índice de produtividade real, meta para produção em horas;
- d) área de manutenção: meta para máquinas paradas em horas;
- e) área de logística: meta de prazo para recolhimento de materiais, meta de prazo para a entrega de produtos a clientes;
- f) indicadores para o controle administrativo: contas a pagar, meta de juros sobre o pagamento em atraso em reais, contas a receber, meta para

inadimplência em porcentagem, crédito e cobrança, meta de tempo para liberação de créditos a clientes.

A partir dessa base, Oliveira, Perez Junior e Silva (2015, p. 148) explicam a procura por indicadores, “[...] busca-se por indicadores que apontem casos de ineficiência e ineficácia na condução dos processos, como: o retrabalho, o desperdício, a perda e outras características negativas dos processos internos da Unidade de Negócios.”

2.3.2.1 Perspectivas de indicadores de desempenho

Segundo Oliveira (2015), os indicadores de desempenho podem ser utilizados para análise e avaliação da empresa. Para o autor os indicadores podem ser divididos em perspectivas como seguem:

- a) perspectiva do mercado e dos clientes;
- b) perspectiva financeira;
- c) perspectiva dos processos;
- d) perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento;
- e) perspectiva de responsabilidade social;
- f) perspectiva das pessoas;
- g) perspectiva de aquisição e dos fornecedores;
- h) perspectiva do ambiente organizacional.

Na sequência apresenta-se em Quadros as perspectivas e seus objetivos.

Quadro 2 – Perspectiva do mercado e dos clientes

(continua)

| Indicadores | Objetivos |
|-----------------------------|---|
| Participação no Mercado | Medir o percentual que a empresa detém das vendas totais do setor em que participa, e a evolução percentual da participação no mercado. |
| Fidelidade | Analisar o percentual de clientes que compram regularmente. |
| Conquista de Novos Clientes | Verificar o número de novos clientes e as vendas a novos clientes. |
| Insatisfação | Medir o percentual de clientes que apontaram fatores de insatisfação, e o que pode interferir na decisão de compra. |
| Satisfação | Evidenciar o percentual de clientes que se declaram satisfeitos com o segmento, e que voltariam a comprar. |

(conclusão)

| | |
|--------------------------------------|--|
| Informação | Mensurar a intensidade com que o mercado recebe informações positivas sobre a empresa. |
| Imagem | Avaliar o percentual de entrevistados que têm uma visão positiva da empresa, através de fatores como produtos, respeito aos clientes, responsabilidade social. |
| Conhecimento | Medir o percentual de entrevistados que lembram da empresa em primeiro lugar. |
| Valor Relativo do Produto ou Serviço | Identificar através de pesquisas os atributos do produto, pontualidade, qualidade, atendimento. |
| Manifestações dos Clientes | Verificar o percentual de reclamações, ou de devoluções sobre os produtos oferecidos. |
| Relacionamento | Analisar o prazo médio para solucionar problemas dos clientes, e a velocidade com que este é resolvido. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2015).

Quadro 3 – Perspectiva financeira

| Indicadores | Objetivos |
|--|---|
| Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido | Medir o retorno dos investimentos para os acionistas, lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido. |
| Valor Econômico Agregado (EVA) | Avaliar se é atrativo investir na empresa, lucro líquido menos o custo de oportunidade do capital investido. |
| Liquidez Corrente | Analisar a capacidade da empresa de saldar suas contas, ativo circulante dividido pelo passivo circulante. |
| Crescimento da Receita | Mensurar o crescimento da receita em determinado período, total da receita atual dividido pela receita período anterior. |
| Margem Bruta | Verificar o equilíbrio entre receitas e despesas, total das vendas menos custo dos produtos e serviços dividido pelas vendas. |
| Geração de Caixa | Identificar o equilíbrio entre contas a receber e a pagar, saldo médio de caixa dividido pelo total das vendas. |
| Ebitda | Mensurar o caixa gerado pela empresa, lucro antes de descontar os juros, impostos, depreciação e amortização. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2015).

Quadro 4 – Perspectiva dos processos

(continua)

| Indicadores | Objetivos |
|-------------------------|--|
| Conformidade do Produto | Verificar a quantidade de produtos defeituosos em relação ao total produzido e percentual de produtos produzidos dentro do padrão. |
| Conformidade do Serviço | Identificar o percentual de serviços entregue dentro do prazo e com qualidade. |
| Produtividade | Avaliar a quantidade produzida através dos custos, custo real do processo dividido pelo custo ideal. |
| Eficiência Operacional | Analisar o percentual utilizado da capacidade da produção. |

(conclusão)

| | |
|----------------------------------|---|
| Conformidade do Processo Crítico | Calcular o número de não conformidades do processo. |
| Desperdício | Determinar o percentual de material perdido, de horas de retrabalho, tempo improdutivo, tempo da manutenção de máquinas. |
| Qualidade do Planejamento | Avaliar o percentual de quantidade de alterações não previstas no programa de produção. |
| Flexibilidade | Medir o prazo médio decorrido entre o pedido e a entrega do produto ao cliente. |
| Análise do Processo de Inovação | Levantar o custo em pesquisa e desenvolvimento, retorno dos ativos empregados, receita de novos produtos. |
| Análise do Processo de Operações | Mostrar o tempo do ciclo do pedido do cliente, percentual de não conformidades pela quantidade produzida por funcionário. |
| Análise do Serviço Pós-Venda | Detectar o prazo médio para soluções de reclamações e o custo da assistência. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2015).

Quadro 5 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento

| Indicadores | Objetivos |
|--|---|
| Tempo para Recuperar o Investimento | Mostrar o número de meses necessários para retorno do investimento feitos em novos produtos e serviços. |
| Receita de Novos Produtos e Serviços | Medir o percentual da receita obtida com novos produtos e serviços. |
| Conformidade do Projeto | Mostrar o custo real do projeto dividido pelo custo previsto. |
| Conformidade do Processo | Levantar o custo real do processo dividido pelo custo previsto. |
| Geração de Ideias | Avaliar o percentual de ideias e produtos em relação as pessoas envolvidas no desenvolvimento. |
| Aceitação de Novos Produtos e Serviços | Identificar o percentual de unidades de novos produtos em relação as unidades previstas. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2015).

Quadro 6 – Perspectiva de responsabilidade social

(continua)

| Indicadores | Objetivos |
|------------------------|---|
| Conformidade Social | Avaliar fatores como valores e transparência, público interno, meio ambiente, consumidores, comunidade. |
| Imagem Pública | Indicar o percentual de entrevistados que tem imagem positiva à responsabilidade social da empresa. |
| Conformidade Ambiental | Analisar o percentual de requisitos atendidos em relação ao total de requisitos aplicáveis. |
| Custo Ambiental | Mensurar o custo dos danos causados ao meio ambiente dividido pela receita do período. |

(conclusão)

| | |
|---|---|
| Benefícios dos Processos | Identificar o benefício social obtido dividido pelo almejado, como redução de poluentes. |
| Investimento em Responsabilidade Social | Medir o percentual de receita investida em programas de responsabilidade social. |
| Investimento Gestão Ambiental | Mostrar o percentual investido em gestão ambiental. |
| Divulgação | Medir o valor despendido na divulgação das ações sociais ambientais. |
| Risco Ambiental | Calcular o número de não conformidades ambientais e o número de aspectos ambientais inaceitáveis. |
| Passivo Ambiental | Analisar o custo estimado para tratamento de resíduos, pagamentos de multas e indenizações. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2015).

Quadro 7 – Perspectiva das pessoas

| Indicadores | Objetivos |
|-----------------------------------|--|
| Retenções de Pessoas Chave | Avaliar o número de pessoas com elevado conhecimento que se desligaram dividido pelo total de pessoas chave na empresa. |
| Conhecimento e Habilidade | Analisar quanto cada pessoa é capaz de cumprir em relação as habilidades exigidas. |
| Satisfação | Mostrar o percentual de pessoas que se declaram satisfeitas e motivadas. |
| Comprometimento | Medir o percentual de pessoas que se declaram envolvidas e engajadas em atividades da empresa. |
| Competência | Mensurar o percentual de pessoas que não necessita de supervisão direta, e o percentual que se sentem com delegação suficientes. |
| Melhoria Contínua e Produtividade | Pesquisar as medidas do valor econômico agregado por pessoa, e o percentual realizado das metas individuais. |
| Eficácia do Treinamento | Identificar o percentual de pessoas treinadas que utilizam, na prática, os conhecimentos e habilidades adquiridas. |
| Volume de Treinamento | Medir o percentual de receita investido em treinamentos. |
| Avanço na Carreira | Calcular o percentual de oportunidades preenchidas internamente, e que avançaram na carreira no último ano. |
| Equidade de Remuneração | Evidenciar o percentual de funções que mantêm equidade salarial com o mercado. |
| Bem-estar | Mostra a quantidade de pessoas que apresentam problemas de saúde relacionados às atividades que executam. |
| Segurança | Avaliar a frequência e a gravidade de acidentes. |
| Participação | Analisar a quantidade de sugestões implementadas dividido pelo total de funcionários, e o percentual de pessoas que participam de projetos de melhorias. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2015).

Quadro 8 – Perspectiva de aquisição e dos fornecedores

| Indicadores | Objetivos |
|--|--|
| Qualidade dos Produtos e Serviços Adquiridos | Mostrar a conformidade dos produtos e serviços às especificações, mede a pontualidade de entrega, o prazo de entrega e o valor de cada compra. |
| Produtividade de Aquisição | Analisar a economia realizada no período de um ano, descontadas despesas e o giro do estoque. |
| Eficácia da Garantia da Qualidade | Avaliar o número de não conformidades maiores por auditoria de fornecedor. |
| Relacionamento | Pesquisar o percentual de ações corretivas respondidas a contento pelos fornecedores, e o percentual de negociações bem-sucedidas. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2015).

Quadro 9 – Perspectiva do ambiente organizacional

| Indicadores | Objetivos |
|-------------------------------------|--|
| Satisfação com a Liderança | Investigar o percentual de pessoas que se declaram satisfeitas com o estilo de liderança. |
| Capital Intelectual | Mostrar o valor agregado a produtos e serviços através do conhecimento acumulado na empresa, e o percentual de tecnologias dominadas dividido pelas tecnologias necessárias. |
| Habilidade dos Líderes | Mensurar atributos como capacidade de estabelecer prioridades, de delegar, de avaliar, de comunicar e de desenvolver pessoas. |
| Qualidade do Sistema de Informações | Analisar o número de informações críticas disponíveis dividido pelas informações necessárias, o qual é essencial para a realização dos objetivos e metas da empresa. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2015).

Conclui-se que escolhendo os indicadores de acordo com a necessidade de cada organização, as empresas têm como base várias informações para uma tomada de decisão. Sobre isso Oliveira (2017, p. 143) avalia “Esse procedimento em muito contribui para a melhoria da qualidade das ações e estratégias, bem como dos projetos a serem propostos para a empresa.” Oliveira (2017) ainda ressalta, para cada indicador é necessário fazer uma análise específica, e após os resultados de cada indicador fazer uma comparação com os resultados obtidos.

2.3.2.2 Implantação dos indicadores de desempenho

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2015) antes da implantação de indicadores, os autores citam quatro características na identificação de indicadores:

- a) consistência: indicador que não conflita com nenhum outro indicador utilizado pela empresa;
- b) confiabilidade: indicador que transmita confiabilidade e que todas as vezes que ele for medido, o resultado seja sempre o mesmo;
- c) validade: mesmo a medição sendo feita de maneira confiável, ela poderá não ser válida se for feita de forma incorreta;
- d) relevância: o indicador deve ser útil para a empresa, e que não exista em outros indicadores e que não seja substituível.

No ponto de vista de Custodio (2015, p. 38) os principais objetivos para a implantação de indicadores de desempenho nas organizações são: “[...] cumprimento dos objetivos, proteção dos resultados e eliminação de reincidência de erros com identificação precoce dos desvios.”

Miranda e Silva (2002) evidenciam,

Um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores. Para eles, não existe nenhuma receita para escolher os melhores indicadores de desempenho, importando sim demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência (MIRANDA; SILVA, 2002 apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014, p. 109).

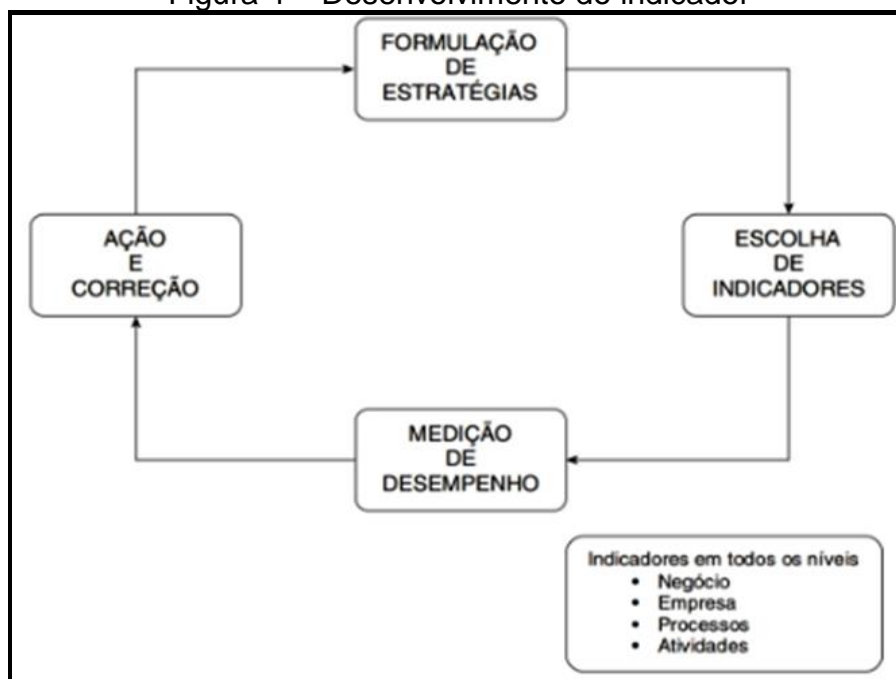
Miranda e Silva (2002 apud MULLER, 2014) ressaltam as principais razões para os gestores investirem em um sistema de medição: controlar as atividades operacionais, alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários, controlar o planejamento, criar, implantar e conduzir estratégias competitivas, identificar problemas e verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Para Schmidt, Martins e Santos (2014),

A grande questão que é formulada quando da construção de um sistema de medição de desempenho é: Quais seriam os parâmetros a serem controlados, a fim de que refletissem a consecução da estratégia proposta? Ao responder de forma adequada a essa questão, o sistema de medição de desempenho conseguirá induzir nos processos da empresa seus objetivos e estratégias (SCHMIDT; MARTINS; SANTOS, 2014, p. 99).

Através da Figura 4 percebe-se a sequência do desenvolvimento do indicador:

Figura 4 – Desenvolvimento do indicador



Fonte: Adaptado de Moreira (2002 apud SCHMIDT; MARTINS; SANTOS, 2014, p. 100).

Levando em consideração a Figura 4, nota-se que após a definição das estratégias utilizadas na organização, sente-se a necessidade da escolha de indicadores para medir o desempenho e com isso corrigir os problemas encontrados.

2.3.2.3 Indicadores de desempenho e a relação com o planejamento estratégico

Com a crescente concorrência entre empresas, estas têm a necessidade de competir, sobreviver, se desenvolver ou manter o seu lugar no mercado, esses fatores têm propiciado a integração de conceitos, como o planejamento estratégico e desempenho empresarial (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

“Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente” (PADOVEZE, 2016, p. 83).

A escolha dos indicadores de desempenho nas organizações deve ser precedida pelo entendimento da estratégia e da estrutura da empresa (BONELLI et al., 1994 apud MULLER, 2014).

Partindo desse entendimento, a chave para melhorar o desempenho nas organizações está em implementar melhor a estratégia, e os problemas nas

organizações está nas práticas operacionais adotadas pelos colaboradores e não em informações sobre o mercado (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

Muller (2014) afirma,

Para que uma organização seja competitiva, não basta um bom planejamento estratégico. É preciso que o plano traçado seja cumprido. Portanto, é de vital importância a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, e sua comparação com os objetivos predeterminados (MULLER, 2014, p. 81).

No planejamento estratégico deve ser incluído o planejamento da avaliação de desempenho, aumentando os objetivos do planejamento apresentado à gestão (BEUREN, 2002 apud MULLER, 2014).

2.4 TOMADA DE DECISÃO

2.4.1 Conceito

Atualmente o processo de tomada de decisão tem recebido maior reconhecimento de alguns autores, pois afirmam que a administração e tomada de decisão são sinônimos. Partindo desse processo há poucas atividades gerenciais que não necessitam de tomada de decisão (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017).

O desenvolvimento do processo de tomada de decisão deve ser uma constante preocupação dos gestores, pois toda alternativa a ser escolhida nas empresas necessita de uma tomada de decisão (FRANCISCO FILHO, 2015). Francisco Filho (2015, p. 10) ainda ressalta, “A informação é um insumo fundamental para a contabilidade, uma vez que todo processo de tomada de decisão exige sua presença.”

No meio empresarial o processo de tomada de decisão significa a opinião do gestor a respeito de algo, ele deve escolher a melhor alternativa entre várias possibilidades para resolver um problema, este processo também é chamado de resolução de problemas (HIGA; ALTOÉ, 2015).

Figueiredo e Caggiano (2017, p. 98) afirmam, “O objetivo principal das empresas é atingir a eficácia e, assim, o processo de gestão empresarial tem êxito ao atingir metas definidas no planejamento.” Sobre isso Nascimento e Reginato (2015) avaliam que uma das principais funções de um gestor é a tomada de decisão,

pois estão constantemente analisando informações que embasem as decisões, avaliando alternativas, acompanhando processos e observando os resultados.

Uma das características do processo de gestão é a necessidade de tomada de decisão. A tomada de decisão também é definida como um processo, pois equivale a uma série de procedimentos que concluem com a tomada de decisão (PADOVEZE, 2016). Padoveze (2016, p. 72) ainda afirma “Há necessidade de decisões em toda a fase do processo de gestão: decisões no planejamento estratégico, decisões no planejamento operacional, decisões na programação, decisões na execução e decisões no processo de controle.”

Custodio (2015, p. 100) orienta no sentido que “a tomada de decisão deve ser circunstanciada em dados e informações que permitam à liderança ter a segurança de que a decisão tomada será eficaz.”

Segundo Figueiredo e Caggiano (2017) o processo de tomada de decisão passa pelas seguintes fases:

- a) definição do problema;
- b) obtenção dos fatos;
- c) formulação das alternativas;
- d) ponderação e decisão.

As informações são de extrema necessidade para o crescimento das empresas, pois as mudanças estão cada vez mais rápidas e afetam o ambiente econômico. Um meio estratégico do gestor é saber usar adequadamente o grande volume de informações que há dentro das organizações no processo de tomada de decisão (LUZ, 2014). Luz (2014, p. 36) ainda avalia, “[...] existe uma relativa dificuldade para o gestor escolher a informação adequada, tendo em vista a abundância de informações que muitas vezes se observa.”

2.4.2 Indicadores no contexto da tomada de decisões

A Controladoria para exercer o papel de medição de desempenho nas organizações, deve ter liberdade e independência para acompanhar todos os setores dentro de uma empresa, dessa forma ela se torna independente em relação às demais áreas da entidade, respondendo apenas ao presidente da empresa. A partir desse contexto a Controladoria tem acesso a todos os indicadores de desempenho para suportar o processo de tomada de decisão. Dessa maneira

conclui-se que a função de medição de indicadores se relaciona com a área da Controladoria (KANITZ, 1976 apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

A medição dos indicadores de desempenho está diretamente ligada ao processo de tomada de decisão, sobre isso Sink e Tuttle (1993) explicam a importância, “[...] a medição também pode ser utilizada como importante ferramenta para assegurar que a estratégia seja implantada ou ainda como apoio ao processo de tomada de decisão” (SINK; TUTTLE 1993 apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014, p. 98).

É fundamental avaliar o valor da informação que está sendo obtida por meio de indicadores. O valor da informação pode auxiliar em diversos processos nas organizações, como: a redução da incerteza no processo de tomada de decisão, o benefício gerado pela informação versus o custo de produzir a informação e a qualidade da informação através da utilização de indicadores de desempenho (PADOVEZE, 2016).

Sobre a relação de informação e tomada de decisão, Figueiredo e Caggiano (2017, p. 36) fazem um alerta: “Desde que a qualidade da informação disponível seja essencial para a qualidade da decisão, um sistema de informação adequado e eficiente é pré-requisito do sucesso gerencial.” Os autores Figueiredo e Caggiano (2017, p. 36) ainda acrescentam: “Um sistema de informações gerenciais fornece aos gestores individualmente as informações necessárias para a tomada de decisão, no que diz respeito a sua área de responsabilidade.”

O usuário da informação é responsável pelos dados que são fornecidos para o sistema, independente do seu cargo dentro da organização. Um dado inserido no sistema de forma errada, trará problemas para as informações geradas a partir do seu processamento, comprometendo assim a eficácia da decisão que irá ser tomada (LUZ, 2014).

Segundo Bazzi (2015),

As empresas estão se preocupando cada vez mais com questões estratégicas, pois, quando bem estudadas e aplicadas corretamente, trazem certa segurança na tomada de decisão, que é a base central da contabilidade gerencial. No entanto, essas estratégias, isoladamente, não trazem muito efeitos positivos. Para que o sucesso possa ser medido, são necessários alguns indicadores que auxiliem nesse processo de mensuração do resultado de sucesso empresarial (BAZZI, 2015, p. 186).

Bazzi (2015, p. 228) ainda explica, “[...] o propósito fundamental da contabilidade gerencial é o de oferecer ao tomador de decisão a possibilidade de se utilizar de um conjunto de informações que o habilitem à melhor decisão.”

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizada uma pesquisa bibliográfica, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, buscar-se-á evidenciar os diversos aspectos que devem ser considerados na utilização de indicadores de desempenho. Complementarmente, será utilizada uma pesquisa nas cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica.

Em relação à pesquisa bibliográfica Fachin (2001 apud RAMOS, 2009), explica que é um conjunto de conhecimentos reunidos nas obras. A base fundamental da pesquisa bibliográfica se resume em conduzir o leitor a determinado assunto, a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações encontradas para o desenvolvimento da pesquisa. Ramos (2009, p. 183) ainda ressalta “ela é imprescindível para qualquer pesquisa científica e é uma constante na vida de quem se propõe a estudar, a ‘aprender a aprender’”.

Quanto aos objetivos da pesquisa, é definida como descritiva, visto que será feito uma análise sobre os dados encontrados através do questionário aplicado acerca da utilização ou não dos indicadores na gestão das empresas. Vergara (2016, p. 48) afirma que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Segundo Malheiros (2011), as pesquisas descritivas são os dados apresentados para posteriormente chegar a uma conclusão, com base no referencial que sustentou a pesquisa.

Já em relação à forma de abordagem do problema, o presente estudo foi classificado como quantitativo e qualitativo, uma vez que serão utilizados dados estatísticos na quantificação de dados coletados através do questionário e, por outro lado, buscar-se-á analisar as informações a respeito da utilização ou não dos indicadores pelos gestores das cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha. Segundo Appolinário (2012), a abordagem quantitativa prevê a observação de dados mensuráveis, buscando verificar a influência sobre outras variáveis.

Conforme Appolinário (2012, p. 61) a abordagem qualitativa “[...] prevê a coleta dos dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado.”

A partir das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a elaboração da pesquisa (Apêndice A) foi desenvolvido um questionário estruturado com perguntas relacionadas à utilização dos indicadores de desempenho nas cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha, com o objetivo de responder o problema proposto no presente estudo.

Posteriormente foi visto quais as cooperativas situadas nos 13 municípios da região metropolitana da serra gaúcha que estão cadastradas na Ocersgs/Sescoop-RS para envio de pesquisa via e-mail que se encontrava no cadastro. A pesquisa foi realizada via *Google Forms* e enviadas no prazo de 21/09/2018 a 21/10/2018, neste período foi reenviado a pesquisa e efetuado diversas ligações pela dificuldade de resposta, justificando a importância do questionário.

A pesquisa elaborada possui questões que vão ao encontro ao objetivo geral deste trabalho, sendo que no primeiro bloco de questões (Q1 a Q5) se relaciona a caracterização das cooperativas, (Q6 a Q8) se refere a descrição dos respondentes. Já na segunda parte do questionário (Q9 a Q16) está a escala de relevância sobre a utilização dos indicadores e na última parte (Q17 a Q24) a escala sobre a importância dos indicadores para as cooperativas.

Com base nas informações coletadas, os dados foram transferidos para o Excel que se transformaram em gráficos e quadros, onde será possível constatar precisamente as informações necessárias para conclusão dos objetivos pretendidos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRAGEM

As cooperativas que constituem os respondentes da pesquisa estão cadastradas na Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (OCERGS/SESCOOP-RS) e localizadas em municípios da região metropolitana da serra gaúcha. A região metropolitana da serra gaúcha foi criada pela Lei Complementar nº 14.293 de agosto de 2013, sendo constituída por 13 municípios: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Ipê, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Pinto Bandeira, Santa Tereza e São Marcos.

No Quadro 10, estão listadas a quantidade de cooperativas de acordo com cada município da região metropolitana da serra gaúcha:

Quadro 10 – Cooperativas em relação aos municípios

| | |
|-------------------|-----------|
| Antônio Prado | 2 |
| Bento Gonçalves | 1 |
| Carlos Barbosa | 2 |
| Caxias do Sul | 13 |
| Farroupilha | 6 |
| Flores da Cunha | 1 |
| Garibaldi | 4 |
| Ipê | 2 |
| Monte Belo do Sul | 0 |
| Nova Pádua | 0 |
| Pinto Bandeira | 0 |
| Santa Tereza | 1 |
| São Marcos | 1 |
| | |
| Total | 33 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se através do Quadro 10 que grande parte das cooperativas estão localizadas em Caxias do Sul, cidade sede da região metropolitana da serra gaúcha.

Considerou-se para o critério de classificação as cooperativas de pequeno porte, médio porte, grande porte e inativas. De pequeno porte menos de 100

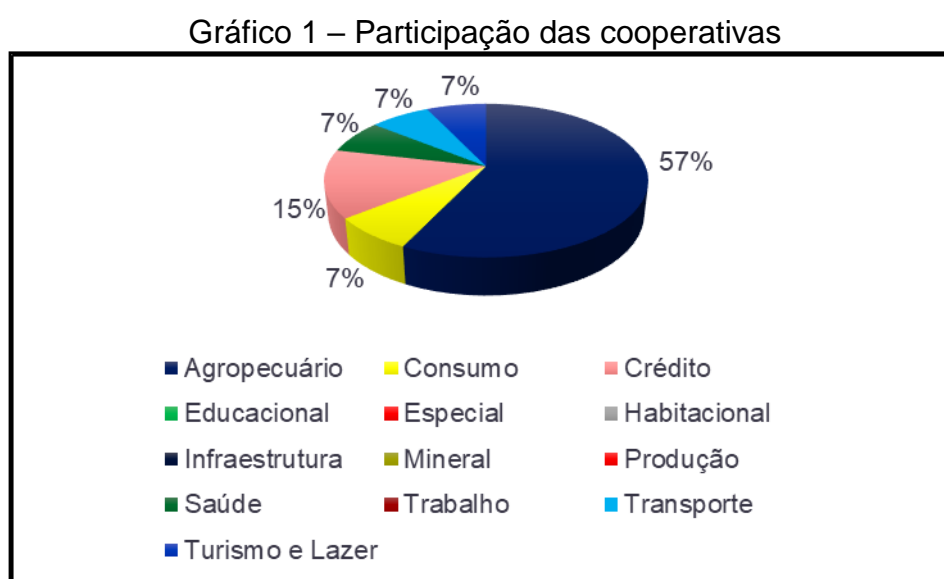
associados, de médio porte de 101 até 499 associados, de grande porte com mais de 500 associados. Considerando 13 cooperativas de grande porte, 7 de médio porte, 10 de pequeno porte e 3 conceituadas como inativas.

Das 30 cooperativas retornaram 14 respostas, referindo-se a 47% das pesquisas respondidas.

4.1.1 Classificação quanto ao objeto

Referente a classificação do objeto das cooperativas que participaram da pesquisa, verifica-se que a maior participação das empresas foi do ramo agropecuário com 57%, seguida das cooperativas de crédito com 15%, as cooperativas de consumo, saúde, transporte e turismo e lazer totalizaram 28%.

Gráfico 1, observa-se a participação das cooperativas conforme o segmento:



Fonte: Elaborado pela autora.

As modalidades que não participaram da pesquisa foram as do ramo educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção e trabalho. Sendo que destas, a educacional, especial, infraestrutura e mineral não possuem cooperativas na região metropolitana da serra gaúcha cadastradas na Ocergs, SESCOOP-RS.

A relação das cooperativas que responderam à pesquisa de acordo com o ramo pode ser observada no Quadro 11:

Quadro 11 – Participação das cooperativas em relação à amostra

| Classificação | Amostra | Participantes | Porcentagem de Participantes |
|-----------------|---------|---------------|------------------------------|
| Agropecuário | 16 | 8 | 50% |
| Consumo | 1 | 1 | 100% |
| Crédito | 4 | 2 | 50% |
| Educacional | 0 | 0 | 0% |
| Especial | 0 | 0 | 0% |
| Infraestrutura | 0 | 0 | 0% |
| Habitacional | 1 | 0 | 0% |
| Produção | 1 | 0 | 0% |
| Mineral | 0 | 0 | 0% |
| Trabalho | 1 | 0 | 0% |
| Saúde | 4 | 1 | 25% |
| Turismo e Lazer | 1 | 1 | 100% |
| Transporte | 1 | 1 | 100% |
| Total | 30 | 14 | 47% |

Fonte: Elaborado pela autora.

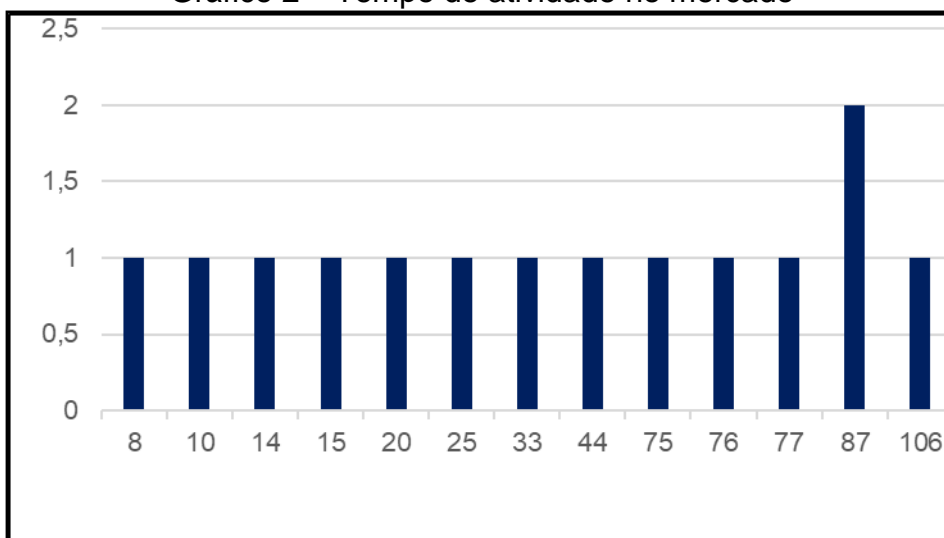
Em relação às cooperativas que constituíram a amostra da pesquisa, os ramos de consumo, turismo e lazer e transporte participaram em sua totalidade, seguidos do ramo agropecuário com 50%, crédito 50% e saúde com 25%.

4.1.2 Tempo de atividade no mercado

De acordo com o tempo de atividade no mercado de cada cooperativa, percebe-se uma grande variação, a mais recente das cooperativas está em atividade a 8 anos no mercado, destacando o fato que uma das cooperativas está em atividade a 106 anos, sendo do segmento agropecuário e com mais de 500 associados e duas cooperativas igualmente do ramo agropecuário em atividade a 87 anos.

No Gráfico 2, está detalhado o tempo de atividade das cooperativas situadas na região metropolitana da serra gaúcha e que responderam ao questionário:

Gráfico 2 – Tempo de atividade no mercado



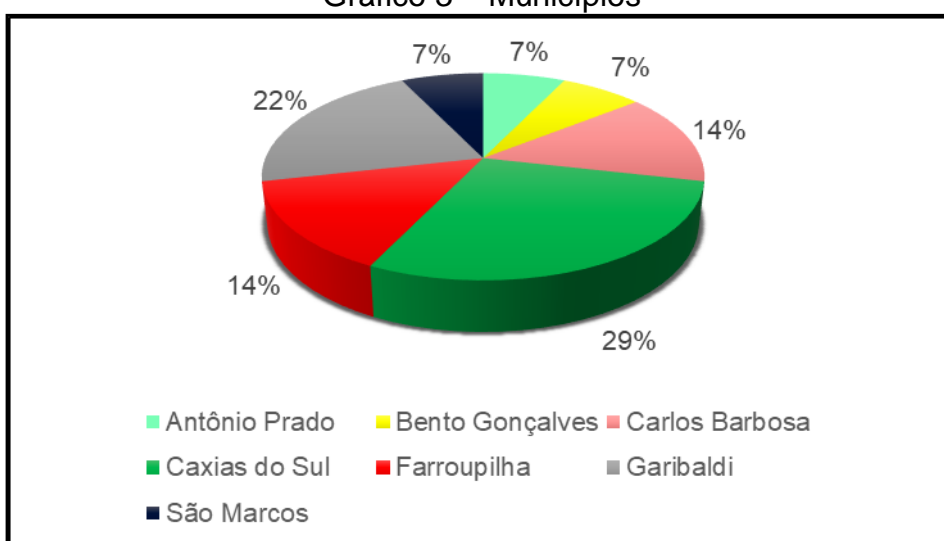
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os dados pesquisados percebe-se que 50% das cooperativas estão a mais de 40 anos no mercado.

4.1.3 Localização

Em relação a localização das cooperativas participantes da pesquisa pode-se observar no Gráfico 3 os municípios onde as cooperativas estão situadas.

Gráfico 3 – Municípios



Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma Caxias do Sul foi a maior participante com 29%, seguido de Garibaldi com 22%, Carlos Barbosa 14%, Farroupilha com 14%, Antônio Prado, Bento Gonçalves e São Marcos com 7% cada.

4.1.4 Número de colaboradores

Relativo ao número de colaboradores das cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha que responderam à pesquisa, é possível verificar que 64% das cooperativas possuem mais de 100 colaboradores, após 29% das cooperativas dispõem até 50 colaboradores e 7% das cooperativas contam de 51 a 100 colaboradores.

Esses dados podem ser visualizados no Gráfico 4.



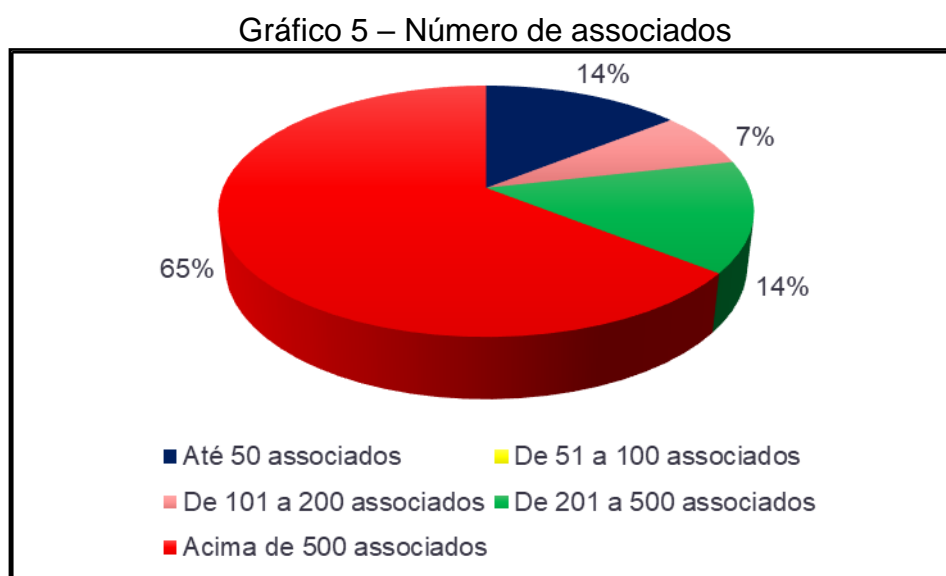
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 4, as cooperativas que possuem mais de 100 colaboradores referindo-se a 64%, são as cooperativas de grande porte.

4.1.5 Número de associados

Conforme esse item nota-se que 65% das cooperativas contém mais de 500 associados, em sua maioria as do ramo agropecuário, seguindo de 14% de 201 a 500 associados, do mesmo modo 14% até 50 associados e 7% com 101 a 200 associados.

No Gráfico 5 está expresso a quantidade de associados.



Conforme analisado no Gráfico 5, 65% são cooperativas com mais de 500 associados, são consideradas empresas de grande porte.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

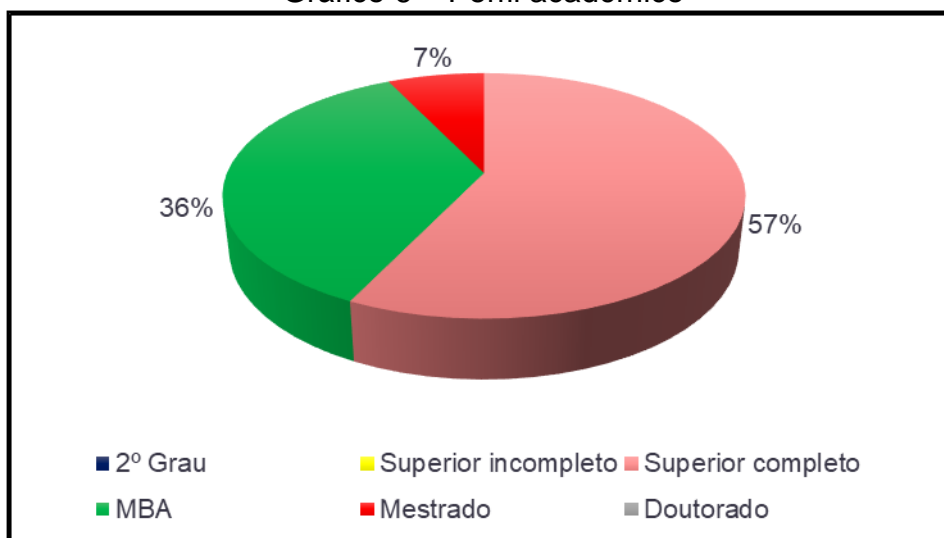
4.2.1 Perfil acadêmico

Com relação ao perfil acadêmico dos respondentes percebe-se que 57% dos colaboradores possuem superior completo, 36% apresentam MBA e 7% com mestrado.

Verifica-se nesse item que a maior ocorrência dos respondentes da pesquisa é no nível superior completo, seguido por MBA e a menor ocorrência em 2º grau, superior incompleto e doutorado, estas opções com nenhuma pontuação. O que justifica o alto índice de respondentes com graduação é a preocupação das cooperativas na busca de profissionais com conhecimento qualificado para poderem auxiliar no desenvolvimento da cooperativa.

De acordo com o Gráfico 6, pode-se observar o perfil acadêmico:

Gráfico 6 – Perfil acadêmico



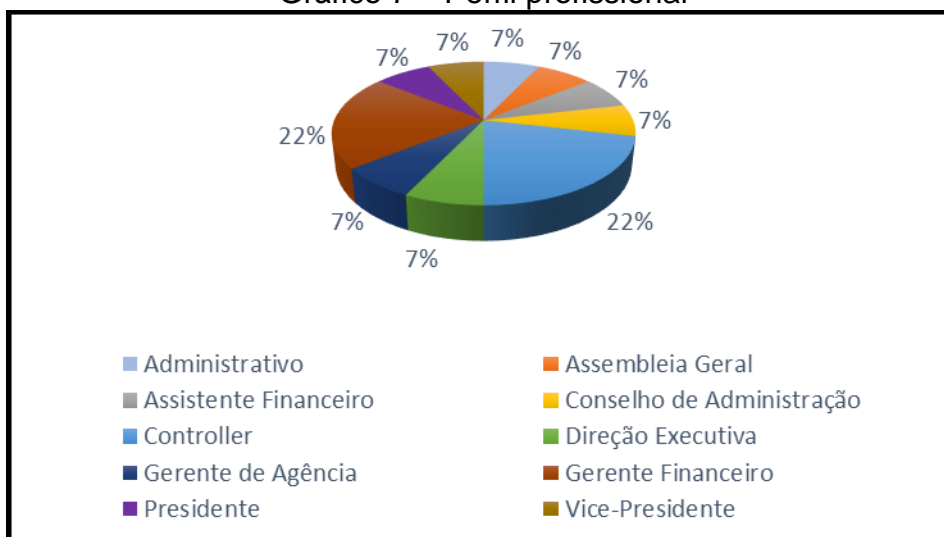
Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 Perfil profissional

Analisando este dado, a pesquisa mostra o cargo que o respondente ocupa na hierarquia da cooperativa.

Conforme mostra o Gráfico 7, nota-se os cargos envolvidos.

Gráfico 7 – Perfil profissional



Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que a maioria dos respondentes ocupa o cargo de *controller* com 22%, além do gerente financeiro com igualmente 22%, seguido de outras funções como administrativo, assistente financeiro, gerente de agência e direção executiva

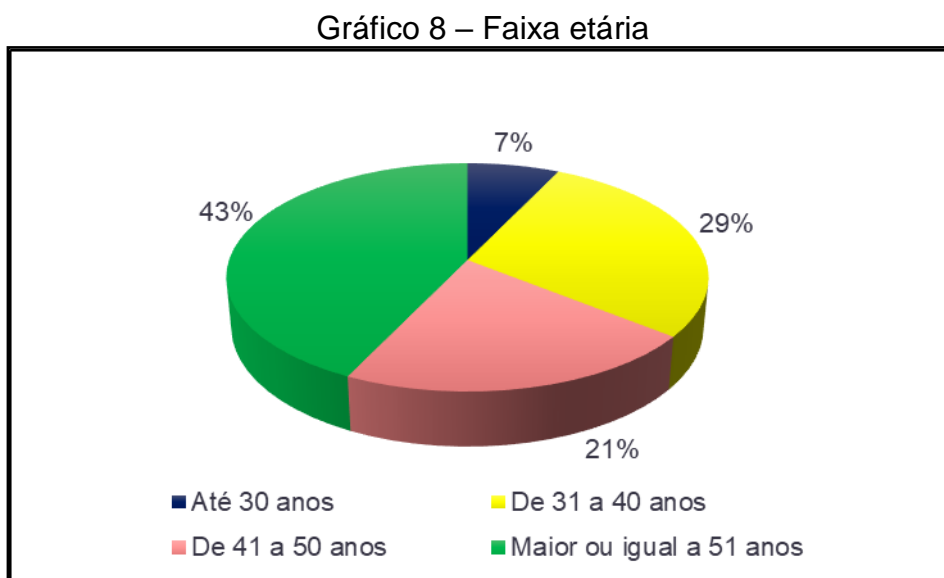
com 7% cada. Destacando o fato que houve respondentes como presidente, vice-presidente, assembleia geral e conselho de administração com 7% cada.

4.2.3 Faixa etária

Além das informações de perfil acadêmico e perfil profissional, foi solicitado aos respondentes a faixa etária.

A maior concentração é na faixa de maior de 51 anos, 43% dos respondentes, posteriormente 29% dos respondentes na faixa de 31 a 40 anos, em seguida 21% na faixa de 41 a 50 anos e 7% dos respondentes possuem até 30 anos.

A partir do Gráfico 8 verifica-se as faixas etárias dos respondentes:



Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, percebe-se que a maioria dos respondentes é relativamente jovem (até 50 anos), com 57% dos respondentes da pesquisa.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS QUESTÕES

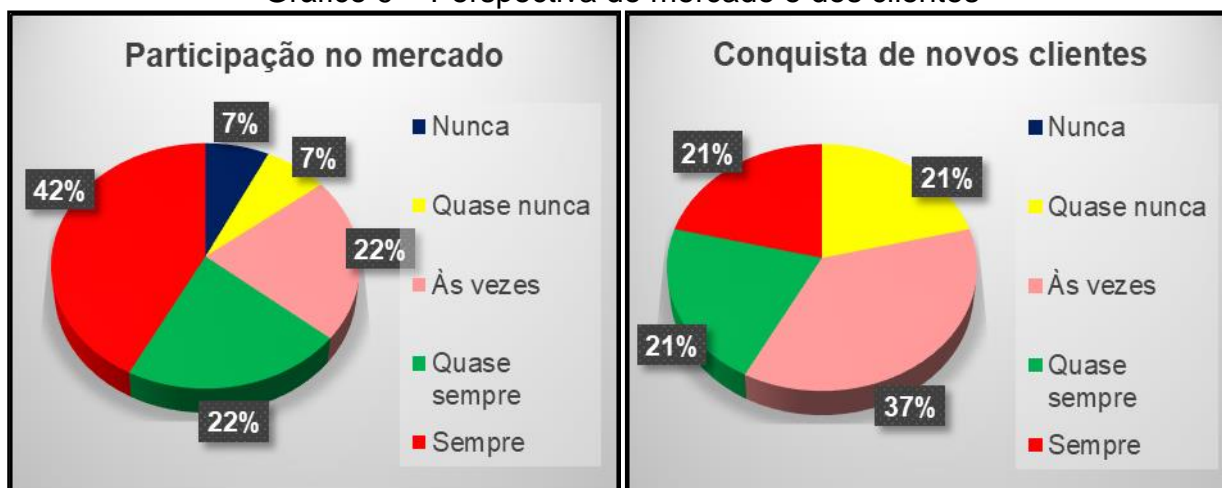
4.3.1 Quanto ao uso dos indicadores

4.3.1.1 Perspectiva do mercado e dos clientes

Nesta perspectiva pode-se observar a atenção das cooperativas quanto à interpretação do mercado e dos clientes com a empresa.

No Gráfico 9 observa-se os indicadores de Participação no mercado e conquista de novos clientes:

Gráfico 9 – Perspectiva do mercado e dos clientes



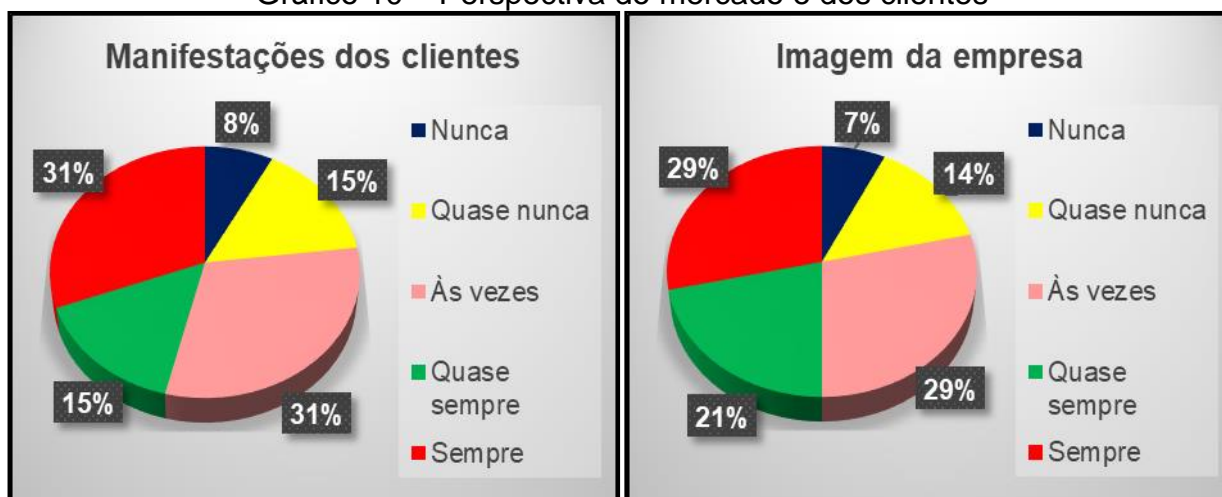
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o indicador participação no mercado que se refere ao percentual de vendas sobre o resultado, nota-se que 42% das cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha utilizam sempre este indicador, posteriormente com 22% quase sempre e igualmente 22% às vezes os põem em prática, em seguida com 14% quase nunca e nunca os utilizam.

No indicador conquista de novos clientes, que mede o percentual de clientes novos, vê-se que este indicador é utilizado em todas as cooperativas que responderam à pesquisa, com 37% os respondentes utilizam às vezes, do mesmo modo com 42% as cooperativas o utilizam sempre e quase sempre, 21% quase nunca, e para o item nunca não houve nenhuma pontuação.

No Gráfico 10, expressa-se os indicadores manifestações dos clientes e imagem da empresa:

Gráfico 10 – Perspectiva do mercado e dos clientes



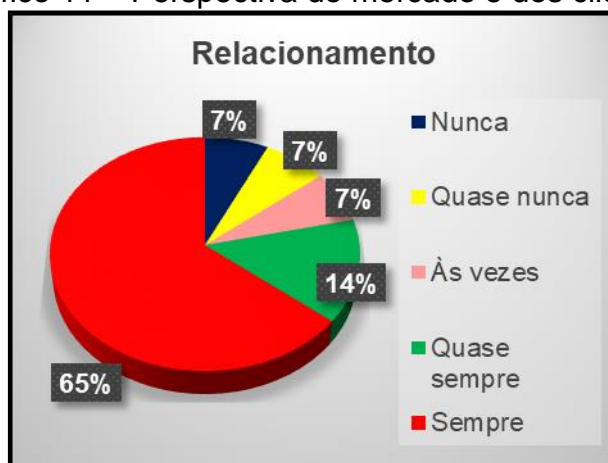
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o indicador manifestações dos clientes que aborda o índice sobre reclamações e devoluções de clientes, percebe-se grau de utilização, pois 31% responderam que sempre o aplicam, igualmente com 31% às vezes o empregam nas cooperativas, 15% quase sempre, do mesmo modo 15% quase nunca o utilizam nas empresas e 8% responderam que nunca se beneficiaram deste indicador.

Segundo o indicador imagem da empresa, que se refere à visão positiva da empresa, sobre respeito com clientes e responsabilidade social, constata-se que 29% das cooperativas o aplica sempre, 29% às vezes, com 21% quase sempre o emprega, com 14% quase nunca e 7% nunca o utiliza.

No Gráfico 11 apresenta-se o indicador de relacionamento, que possui objetivo de determinar o prazo médio para solucionar possíveis problemas dos clientes, vê-se que 65% dos respondentes sempre o empregam nas cooperativas, 14% quase sempre o aplica e totalizando 21% às vezes, quase nunca e nunca o empregam. Neste quesito percebe-se a atenção que as cooperativas oferecem aos seus clientes, sempre preocupados em resolver os problemas relacionados aos produtos da cooperativa.

Gráfico 11 – Perspectiva do mercado e dos clientes



Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.1.2 Perspectiva financeira

De acordo com esta perspectiva pode-se perceber a rentabilidade, a liquidez e o equilíbrio financeiro da cooperativa.

A partir do Gráfico 12, expressa-se a rentabilidade sobre o PL e a liquidez corrente das cooperativas:

Gráfico 12 – Perspectiva financeira



Fonte: Elaborado pela autora.

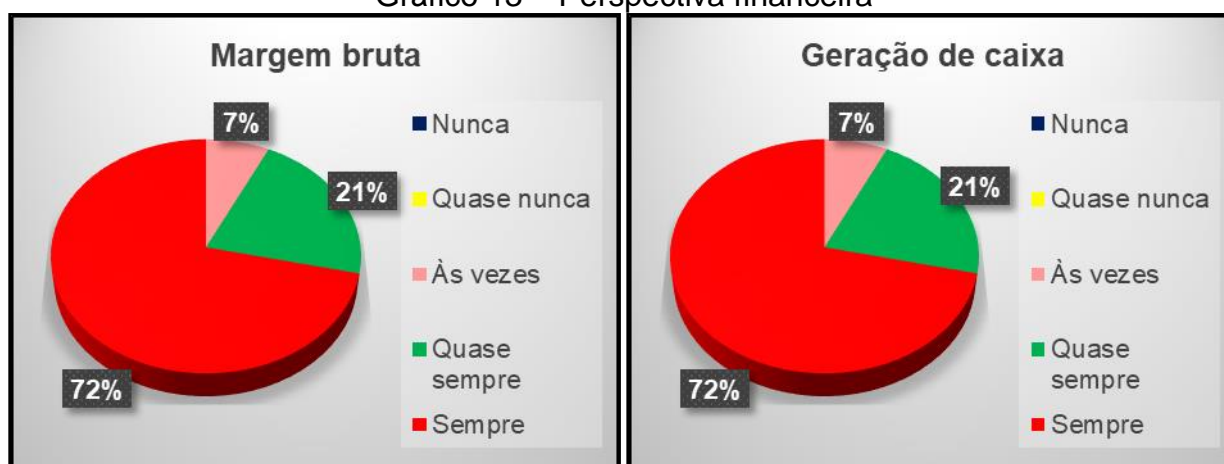
Através dos gráficos percebe-se que no indicador de rentabilidade que tem como propósito o retorno dos investimentos para os acionistas, constata-se que 36% às vezes o utilizam, 29% sempre, 21% quase sempre e da mesma forma com 14% quase nunca e nunca o empregam nas cooperativas. Este indicador é de interesse

dos associados, pois através dele podem perceber o tempo necessário para o retorno dos investimentos para a empresa.

No indicador liquidez corrente, que tem a finalidade de medir a capacidade que a empresa tem de pagar suas contas, percebe-se elevado uso, visto que 72% sempre o utilizam, 21% quase sempre e 7% às vezes. Através deste indicador que a cooperativa mostra aos seus associados o índice de pagamento da cooperativa.

Gráfico 13, verifica-se a margem bruta e a geração de caixa:

Gráfico 13 – Perspectiva financeira



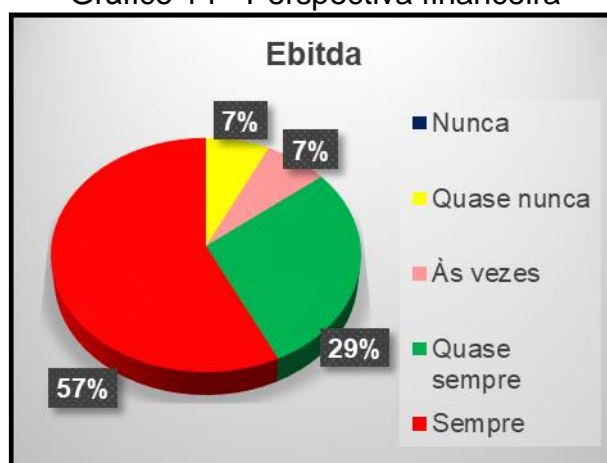
Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico do indicador margem bruta, que possui objetivo de equilibrar as despesas e receitas observa-se uma ampla utilização do indicador, 72% dos respondentes sempre o aplicam nas cooperativas, 21% quase sempre e 7% às vezes o utilizam.

Em seguida no indicador de geração de caixa, que tem como função equilibrar contas a pagar e contas a receber vê-se também o alto grau de utilização, 72% das cooperativas sempre o utilizam, 21% quase sempre e 7% às vezes o aplicam.

No Gráfico 14 está apresentado o indicador ebitda, com finalidade de verificar o lucro antes de descontar os juros, depreciação e amortização, 57% sempre o aplica na empresa, 29% quase sempre e totalizando 14% às vezes e quase nunca o utilizam.

Gráfico 14 - Perspectiva financeira



Fonte: Elaborado pela autora.

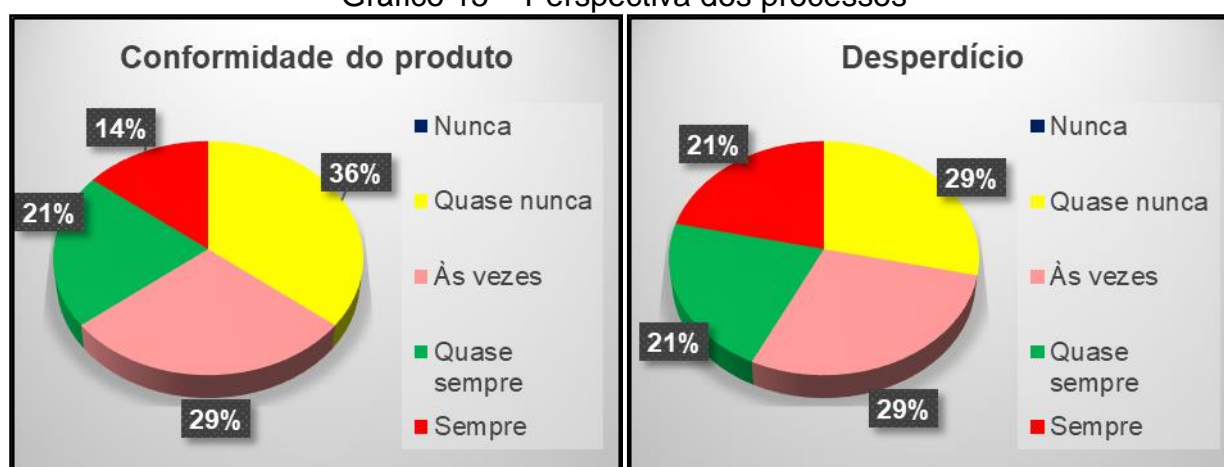
Através dos indicadores financeiros percebemos a atenção dos respondentes aos indicadores, a partir deles os associados percebem o fator econômico da empresa, observando que apenas o indicador ebitda teve pontuação quase nunca, restante dos indicadores são utilizados com maior frequência.

4.3.1.3 Perspectiva dos processos

Através desta perspectiva verifica-se o processo da fabricação dos produtos, desde os produtos defeituosos até a entrega aos clientes.

Gráfico 15, analisa-se a conformidade e os desperdício dos produtos:

Gráfico 15 – Perspectiva dos processos



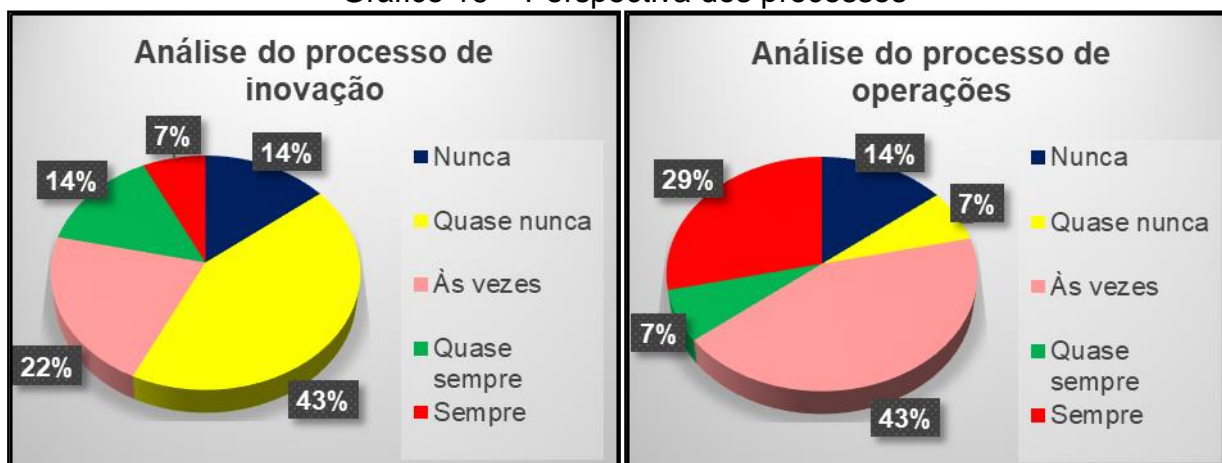
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do indicador conformidade do produto que possui o objetivo de identificar o percentual de produtos defeituosos, as cooperativas responderam que o utilizam com 36% quase nunca, 29% às vezes o aplicam, 21% quase sempre e 14% sempre.

De acordo com o indicador de desperdício, que analisa o percentual de material perdido durante o processo de fabricação, com 58% as cooperativas o utilizam às vezes e quase nunca, em seguida também da mesma forma com 42% o aplicam sempre e quase sempre.

No Gráfico 16, percebe-se os indicadores de análise do processo de inovação e de operações.

Gráfico 16 – Perspectiva dos processos



Fonte: Elaborado pela autora.

Em análise do processo de inovação que tem como função analisar o custo em pesquisa e desenvolvimento, verifica-se que 43% das cooperativas quase nunca o aplicam, 22% às vezes, 14% quase sempre e da mesma forma 14% quase nunca o utilizam e 7% sempre o empregam.

No indicador de análise do processo de operações, que possui objetivo de verificar o ciclo do pedido do cliente, 43% às vezes o utilizam, 29% sempre, 14% nunca, igualmente 7% quase sempre e 7% quase nunca o aplicam.

Percebe-se no Gráfico 17 o indicador de flexibilidade que tem como finalidade verificar o tempo do pedido do cliente até a entrega, 43% das cooperativas quase sempre se beneficiam deste indicador, 29% às vezes e totalizando com 14% sempre e nunca o aplicam na empresa.

Gráfico 17 – Perspectiva dos processos



Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto a partir desses gráficos percebe-se diferença entre cooperativas, pois toda a escala de relevância foi pontuada, alguns indicadores têm mais utilização a estes indicadores comparado a outras. Estes indicadores deveriam ser de suma utilização das cooperativas, pois é através deles que se percebe o grau de utilização da matéria prima corretamente sem desperdícios, até a entrega sendo feita no prazo sem atraso aos clientes.

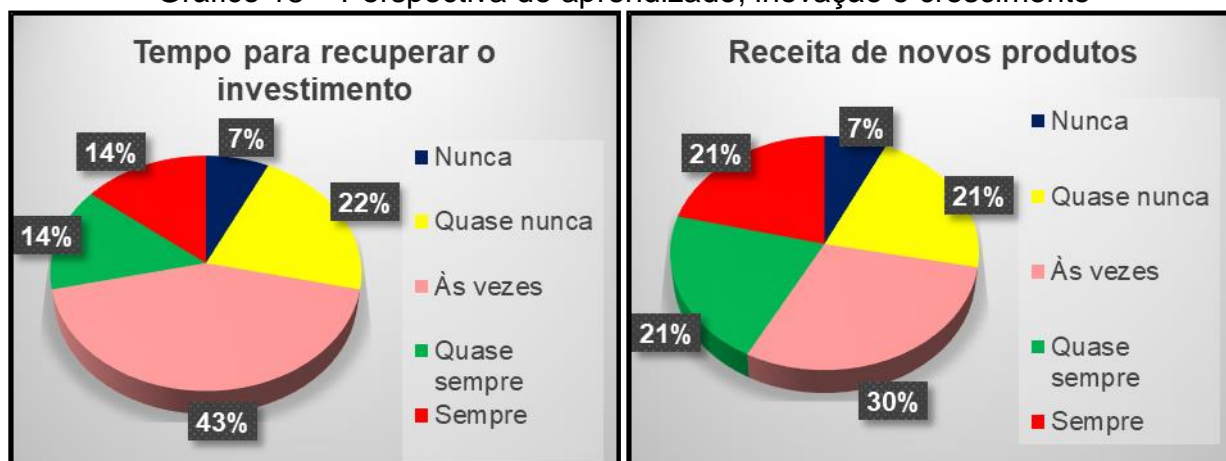
4.3.1.4 Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento

Nesta perspectiva observa-se a importância da utilização de indicadores nas cooperativas que forneçam atenção à fabricação de novos produtos, investimentos em novos itens e o faturamento que poderá trazer a empresa com a venda destes novos itens.

No Gráfico 18 observa-se o indicador de tempo para recuperar o investimento, com objetivo de medir o número de meses necessários para recuperar investimentos em novos produtos que 43% o empregam às vezes, 22% quase nunca, da mesma maneira com 28% sempre e quase sempre o aplicam e 7% nunca o utiliza.

Também no Gráfico 18 verifica-se o indicador de receita de novos produtos, com propósito de verificar a receita obtida com a venda de novos produtos 30% às vezes o aplica nas cooperativas, igualmente com 42% sempre e quase sempre, 21% quase nunca o emprega e 7% nunca o utilizou.

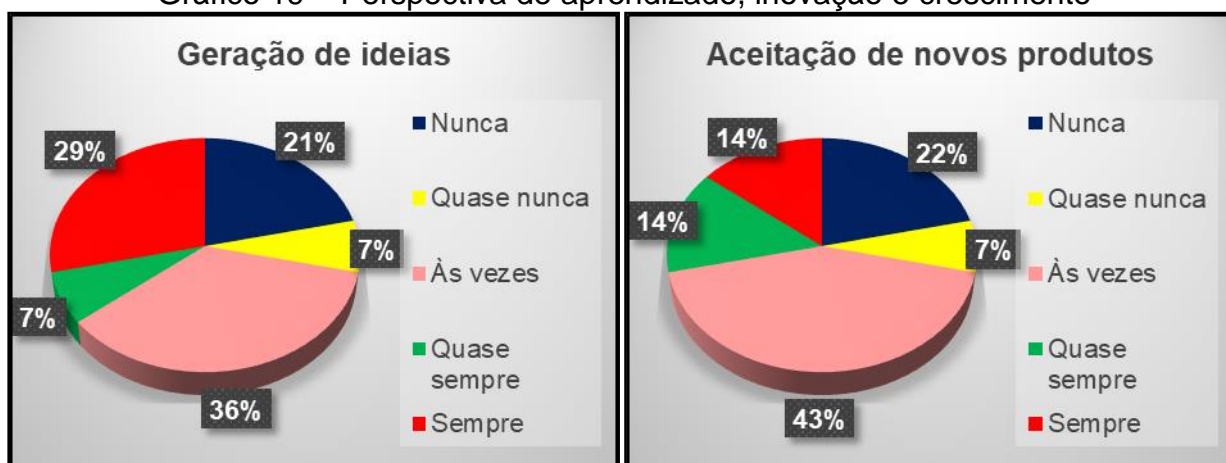
Gráfico 18 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 19, analisa-se o indicador de geração de ideias e aceitação de novos produtos:

Gráfico 19 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento



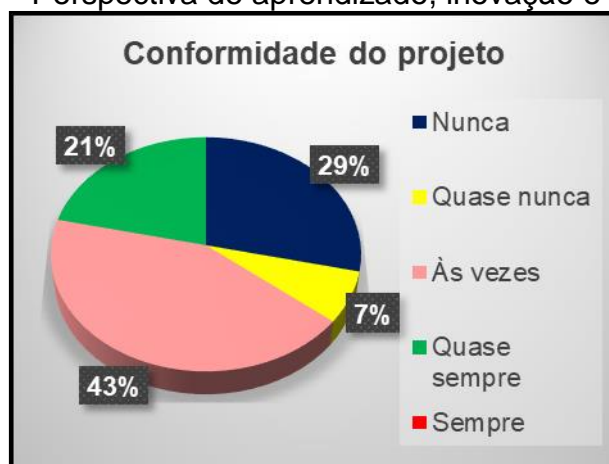
Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico nota-se o indicador de geração de ideias, com objetivo de determinar o percentual em novas ideias e produtos, 36% das cooperativas às vezes o utilizam, 29% sempre se beneficiou deste indicador, 21% nunca, 7% quase sempre e da mesma forma 7% quase nunca.

Segundo o indicador de aceitação de novos produtos, com finalidade de verificar o percentual de venda de novos produtos em relação ao previsto pela empresa, 43% às vezes o aplica, 22% nunca, com 28% sempre e quase sempre o utiliza e com 7% quase nunca o empregou na empresa.

De acordo com o Gráfico 20, observa-se o indicador conformidade do projeto:

Gráfico 20 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico, percebe-se o indicador de conformidade do projeto, que tem como função verificar o custo do projeto do novo produto, 43% dos respondentes às vezes o emprega na cooperativa, 29% nunca o utilizou, 21% quase sempre o verifica e 7% quase nunca.

Pode-se observar que as cooperativas estão em busca de novos produtos e visam medir através de indicadores a criação, custo, retorno e receitas destes produtos, para mostrar aos seus associados o retorno dessas ideias, mesmo sendo um pequeno número de cooperativas que os utiliza e não constantemente.

4.3.1.5 Perspectiva de responsabilidade social

Através dessa perspectiva que os associados podem verificar a atenção que a cooperativa promove para diminuir os danos causados ao meio ambiente.

Observa-se no Gráfico 21 o indicador custo ambiental, que tem o propósito de analisar os custos dos danos causados ao meio ambiente, que 37% das cooperativas sempre o utilizam, totalizando com 42% quase nunca e nunca se beneficia desse indicador, 14% às vezes e 7% quase sempre.

Também no Gráfico 21 está o indicador de investimento em responsabilidade social, com a função de determinar o valor investido em programas de responsabilidade social, do mesmo modo com 36% sempre o utiliza, 36% às

vezes o emprega nas cooperativas, 14% nunca o utilizou, igualmente com 7% quase sempre e 7% quase nunca o aplica nas cooperativas.

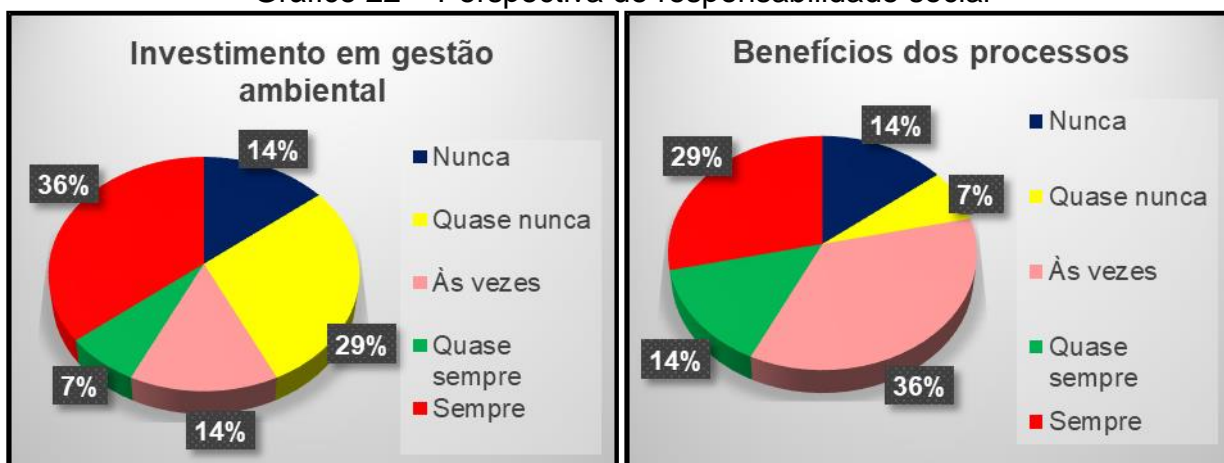
Gráfico 21 – Perspectiva de responsabilidade social



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Gráfico 22, observa-se os indicadores de investimento em gestão ambiental e benefícios dos processos:

Gráfico 22 – Perspectiva de responsabilidade social



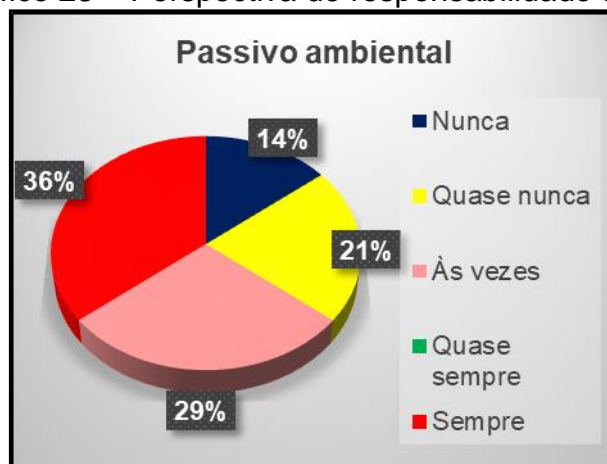
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do indicador investimento em gestão ambiental, que possui o propósito de analisar o valor investido em meio ambiente, 36% das cooperativas responderam que sempre o utilizam, 29% quase nunca, 14% às vezes, 14% nunca se beneficiam desse indicador e 7% respondeu que quase sempre o aplica na empresa.

No indicador de benefícios dos processos, com a função de utilizar benefícios sociais como a redução de poluentes, 36% das cooperativas às vezes o empregam, 29% sempre, da mesma maneira com 14% quase sempre e 14% nunca o aplicou e 7% quase nunca.

No Gráfico 23, verifica-se o indicador Passivo ambiental:

Gráfico 23 – Perspectiva de responsabilidade social



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico está expresso o indicador passivo ambiental, com o objetivo de avaliar o custo para tratamento de resíduos, 36% sempre o utilizam, 29% às vezes, 21% quase nunca e 14% nunca o empregou na cooperativa.

Percebe-se através dos indicadores que a maioria das cooperativas que responderam à pesquisa são do segmento agropecuário e consequentemente as que produzem resíduos, foram às que responderam que o utilizam sempre ou quase sempre, diferente de cooperativa do ramo de transporte, turismo ou crédito que não possuem resíduos, por isso a pontuação de quase nunca e nunca.

4.3.1.6 Perspectiva das pessoas

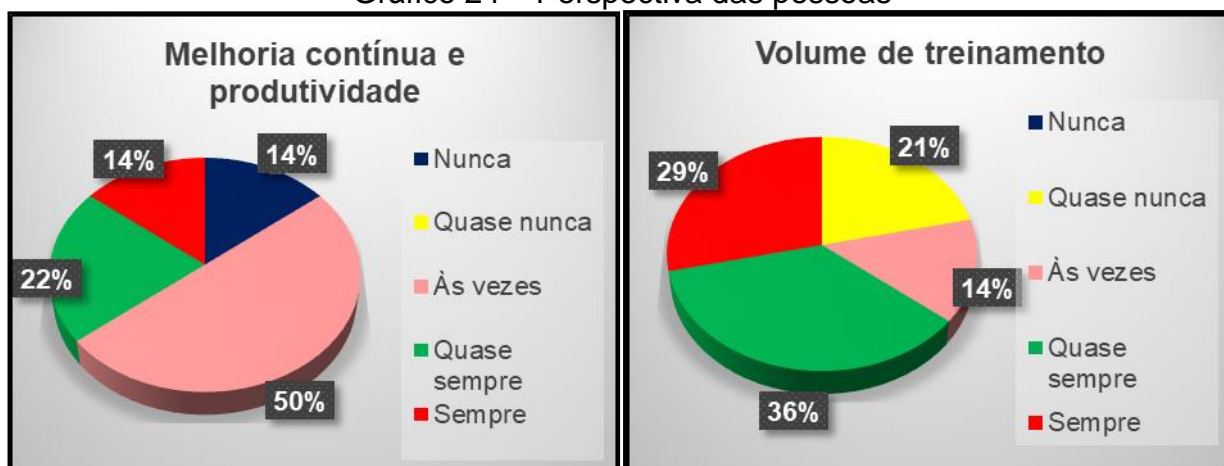
Esta perspectiva tem como objetivo os colaboradores, verificar através de indicadores o crescimento na carreira, a oferta de treinamentos, analisar o valor que a cooperativa agrega por funcionário.

No Gráfico 24, está exposto o indicador de melhoria contínua e produtividade, que tem como finalidade verificar o valor que a cooperativa investe

por colaborador, 50% das cooperativas às vezes o utiliza, 22% quase sempre, 14% sempre e 14% nunca o aplicou na cooperativa.

Também no Gráfico 24, verifica-se o indicador de volume de treinamento, que analisa o valor investido em treinamentos, 36% dos respondentes quase sempre o emprega, 29% sempre, 21% quase nunca e 14% às vezes o utiliza na cooperativa.

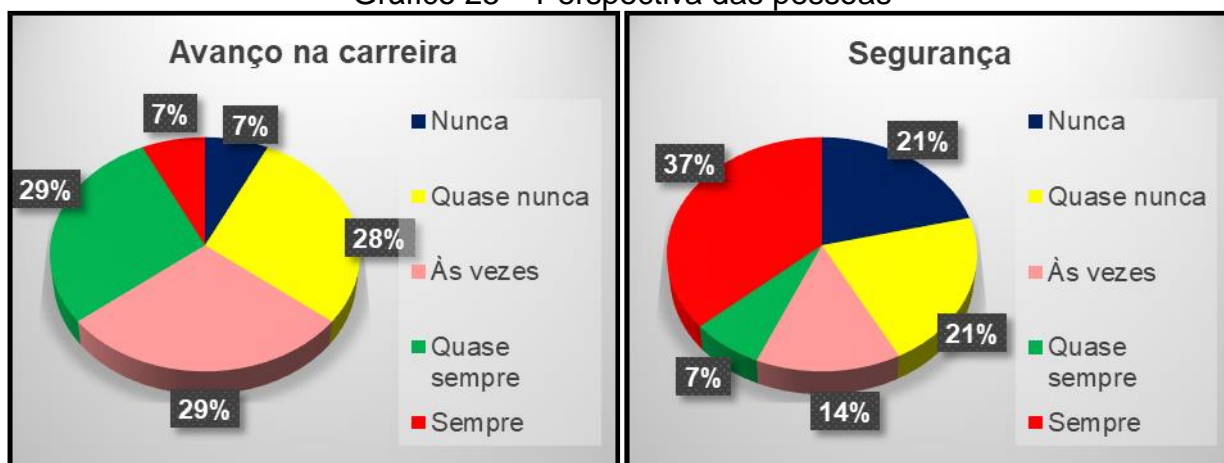
Gráfico 24 – Perspectiva das pessoas



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 25, verifica-se os indicadores de Avanço na carreira e Segurança.

Gráfico 25 – Perspectiva das pessoas



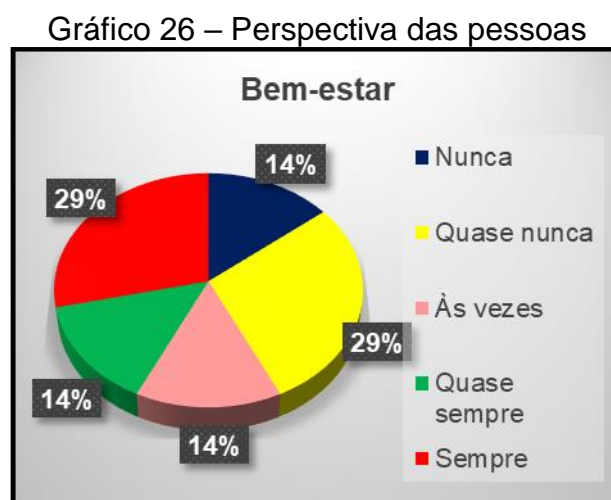
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o indicador avanço na carreira, que tem a finalidade de analisar o percentual de vagas preenchidas internamente nas cooperativas, 29% quase sempre o utilizam, igualmente com 29% às vezes, 28% quase nunca o

empregam nas cooperativas e da mesma forma com 7% sempre e 7% nunca o aplicam nas empresas.

No indicador de segurança, que tem como papel medir o número de acidentes com colaboradores, 37% dos respondentes sempre o utilizam, 42% quase nunca e nunca se beneficiam desse indicador, 14% às vezes o usam e 7% quase sempre o aplica na cooperativa.

No Gráfico 26, avalia-se o indicador de bem-estar:



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico, está o indicador de bem-estar que possui objetivo de analisar a quantidade de pessoas que apresentam problemas de saúde em relação a função que exercem, 29% das cooperativas responderam que sempre o utiliza, 29% quase nunca, 14% quase sempre, 14% às vezes e 14% nunca o empregam aos seus colaboradores.

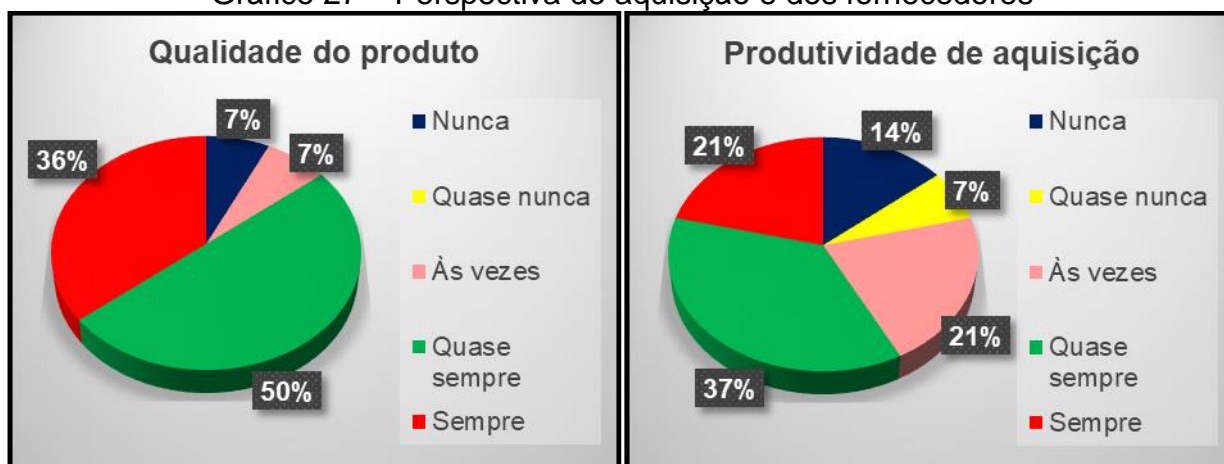
No decorrer desses indicadores pode-se analisar que as cooperativas têm pouco uso em indicadores com relação ao bem-estar e carreira dos colaboradores, pois a escala de às vezes, quase nunca e nunca houve grande pontuação. Como no indicador de segurança, que mede o número de acidentes no trabalho, 57% dos respondentes usou a escala de às vezes, quase nunca e nunca o utilizou.

4.3.1.7 Perspectiva de aquisição e dos fornecedores

Essa perspectiva analisa a relação cooperativa e fornecedor, verificando a qualidade do produto entregue e as negociações.

No Gráfico 27, analisa-se os indicadores de qualidade do produto e produtividade de aquisição:

Gráfico 27 – Perspectiva de aquisição e dos fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Gráfico 27, está apresentado o indicador de qualidade do produto, que busca averiguar a pontualidade da entrega e o valor de cada compra, sendo que 50% das cooperativas quase sempre o aplicam, 36% sempre o utiliza e seguidamente com 7% às vezes e 7% nunca o aplica.

Também no Gráfico 27, observa-se o indicador de produtividade de aquisição, que tem como função englobar a economia realizada no período de um ano, descontando as despesas, 37% quase sempre o utiliza, seguidamente com 21% sempre, 21% às vezes, 14% nunca utilizou esse indicador e 7% quase nunca.

De acordo com o Gráfico 28, percebe-se o indicador de relacionamento.

Gráfico 28 – Perspectiva de aquisição e dos fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora.

No indicador de relacionamento, que tem objetivo de medir o percentual de negociações bem-sucedidas com fornecedores percebe-se que 37% das cooperativas quase sempre o utiliza, da mesma forma com 21% sempre e 21% às vezes o aplica, 14% nunca e 7% quase nunca.

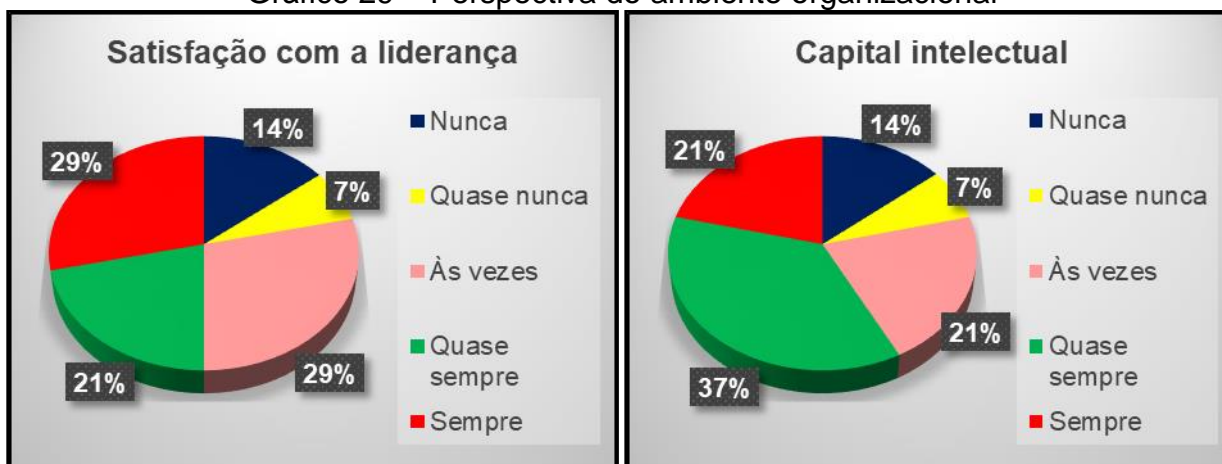
Analisa-se através dessa perspectiva que as cooperativas se preocupam com os fornecedores que trabalham, tendo atenção desde a compra da matéria prima até o produto que posteriormente será oferecido aos clientes.

4.3.1.8 Perspectiva do ambiente organizacional

Através dessa perspectiva é verificado o sistema de informações disponível aos gestores para uso da tomada de decisão e avaliado a habilidade dos gestores em administrar.

Segundo o Gráfico 29, analisa-se os indicadores de satisfação com a liderança e capital intelectual.

Gráfico 29 – Perspectiva do ambiente organizacional



Fonte: Elaborado pela autora.

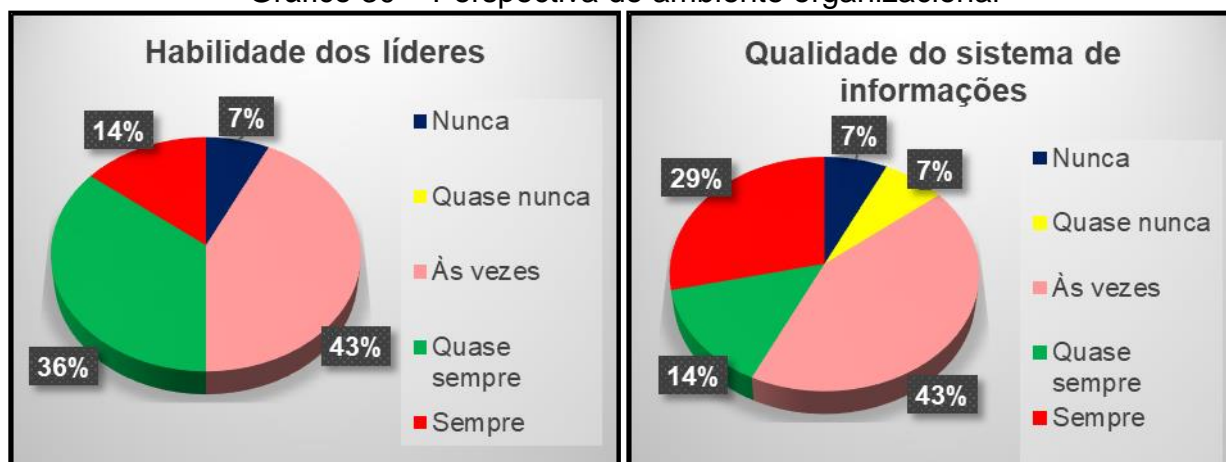
Observa-se no indicador de satisfação com a liderança que busca identificar o percentual de pessoas satisfeitas com a liderança que igualmente com 29% sempre e 29% às vezes o aplica nas cooperativas, 21% o utiliza quase sempre, 14% nunca o empregou na administração e 7% quase nunca.

No indicador de capital intelectual, com o objetivo de verificar o valor agregado a produtos através de conhecimento acumulado de tecnologias, que 37%

quase sempre o aplica, seguidamente com 21% sempre e 21% às vezes o utiliza, 14% nunca e 7% quase nunca o empregou na empresa.

Através do Gráfico 30 nota-se os indicadores de habilidade dos líderes e qualidade do sistema de informações:

Gráfico 30 – Perspectiva do ambiente organizacional



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisa-se no indicador habilidade dos líderes que busca identificar a capacidade dos líderes de delegar, avaliar e comunicar que 43% das cooperativas às vezes se beneficia desse indicador, 36% quase sempre, 14% sempre o utiliza e 7% não o emprega na administração.

A partir do indicador qualidade do sistema de informações que tem como função verificar o número de informações críticas disponíveis para os gestores, 43% dos respondentes às vezes o utiliza, 29% sempre, 14% quase sempre e igualmente com 14% quase nunca e nunca o aplicou na administração.

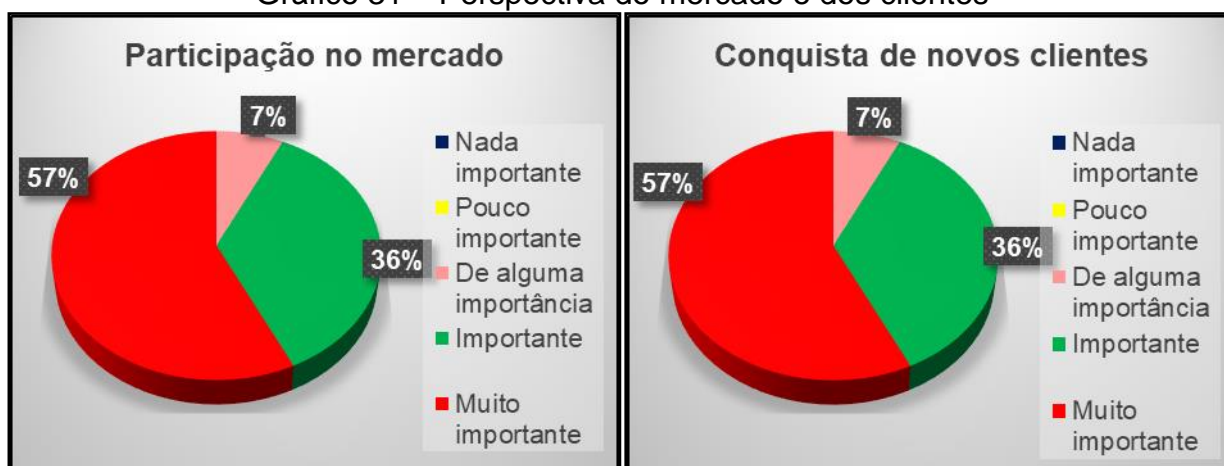
Mediante essa perspectiva percebe-se que poucas cooperativas não dispõem de indicadores sobre informações e gestores, pois houve pontuação em toda a escala de relevância, como no indicador de satisfação com a liderança que 21% das cooperativas quase nunca e nunca o utiliza. Demais cooperativas possuem grau de uso, pois neste mesmo indicador houve 50% dos respondentes que quase sempre e sempre o aplicam na administração.

4.3.2 Quanto à importância dos indicadores

4.3.2.1 Perspectiva do mercado e dos clientes

No Gráfico 31 analisa-se os indicadores de participação no mercado e conquista de novos clientes:

Gráfico 31 – Perspectiva do mercado e dos clientes



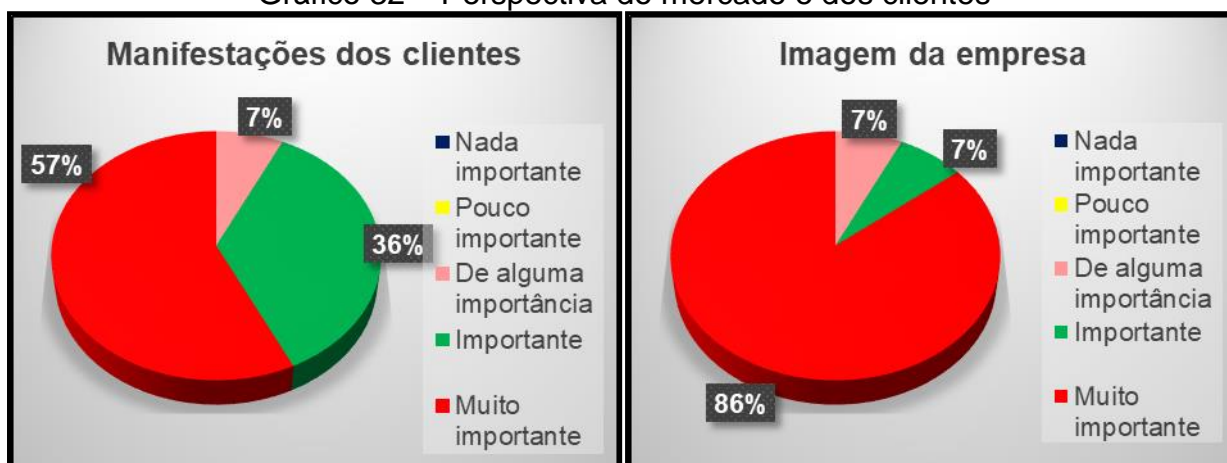
Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao uso do indicador de participação no mercado, com finalidade de verificar o percentual de vendas sobre o resultado, 57% acredita ser muito importante para as cooperativas, 36% importante e 7% dos respondentes entende ser de alguma importância.

No indicador de conquista de novos clientes, referente ao número de novos clientes, os respondentes marcaram a importância da mesma forma do indicador Participação no mercado, 57% entende ser muito importante, 36% importante e 7% de alguma importância.

De acordo com o Gráfico 32, percebe-se os indicadores de manifestações dos clientes e imagem da empresa:

Gráfico 32 – Perspectiva do mercado e dos clientes



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o indicador manifestações dos clientes, que busca identificar o percentual de reclamações e devoluções 57% garantem ser muito importante, 36% importante e 7% de alguma importância.

De acordo com o indicador imagem da empresa, que verifica a visão positiva da empresa sobre respeito com clientes e responsabilidade social, ocorreu um alto índice de importância para os respondentes pois 86% entende ser muito importante para as cooperativas, igualmente com 7% acreditam ser importante e 7% de alguma importância para as empresas.

A partir do Gráfico 33, observa-se o indicador de relacionamento.

Gráfico 33 – Perspectiva do mercado e dos clientes



Fonte: Elaborado pela autora.

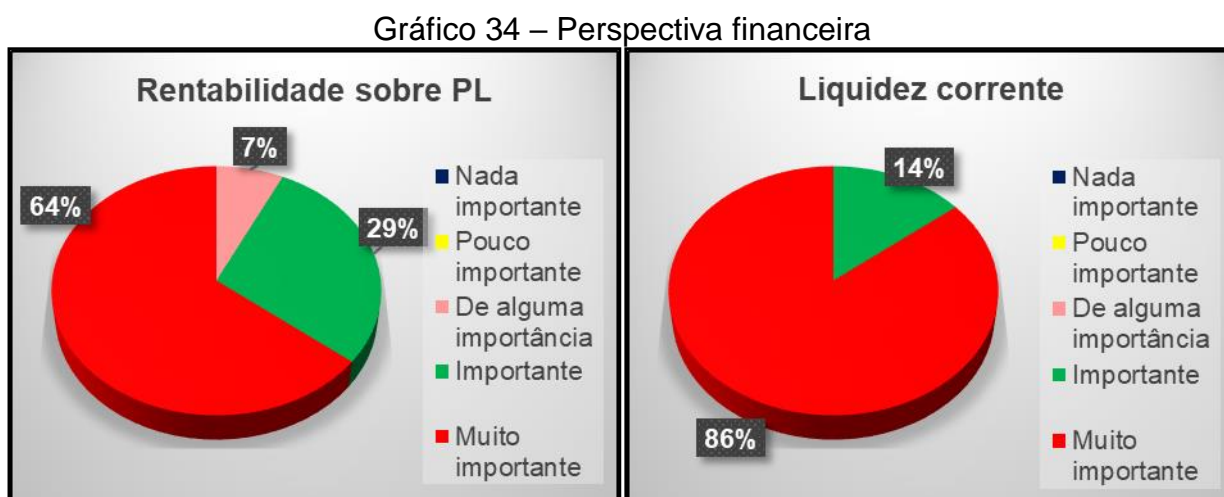
De acordo com o indicador de relacionamento, que tem como objetivo determinar o prazo médio para solucionar o problema dos clientes, 64% das

cooperativas entendem ser muito importante, 22% importante e 14% de alguma importância.

Portanto esta perspectiva é de suma importância para os respondentes, pois através dela os associados podem verificar como a empresa está perante o mercado e os clientes, o fato que chama atenção é a preocupação dos respondentes com a imagem que os clientes têm da cooperativa com 86% de importância.

4.3.2.2 Perspectiva financeira

A partir do Gráfico 34, estão os indicadores de rentabilidade sobre PL e liquidez corrente:



Fonte: Elaborado pela autora.

Perante o indicador rentabilidade sobre o PL, que tem como finalidade verificar o retorno dos investimentos à empresa, 64% das cooperativas entende ser muito importante, 29% importante e 7% de alguma importância.

No indicador liquidez corrente nota-se o nível de importância para os respondentes, 86% acredita ser muito importante e 14% importante.

No Gráfico 35 verifica-se o indicador de margem bruta que busca equilibrar receitas e despesas, 64% das cooperativas garante ser muito importante, 36% importante.

Também no Gráfico 35 observa-se o indicador geração de caixa, que tem finalidade de equilibrar contas a pagar e contas a receber, segue da mesma forma

que o indicador Margem bruta, 64% das cooperativas entende ser muito importante e 36% importante.

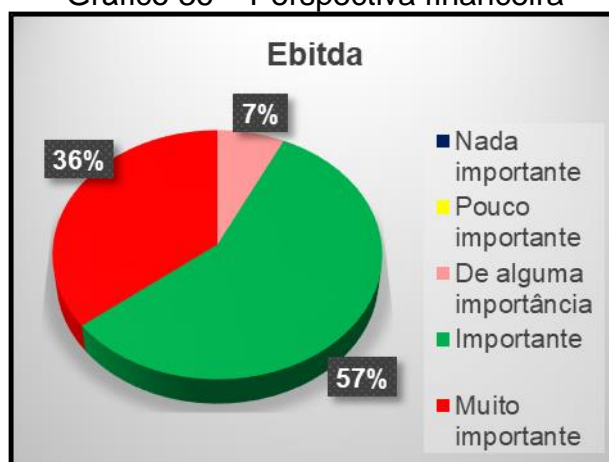
Gráfico 35 – Perspectiva financeira



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 36, destaca-se o indicador de ebitda:

Gráfico 36 – Perspectiva financeira



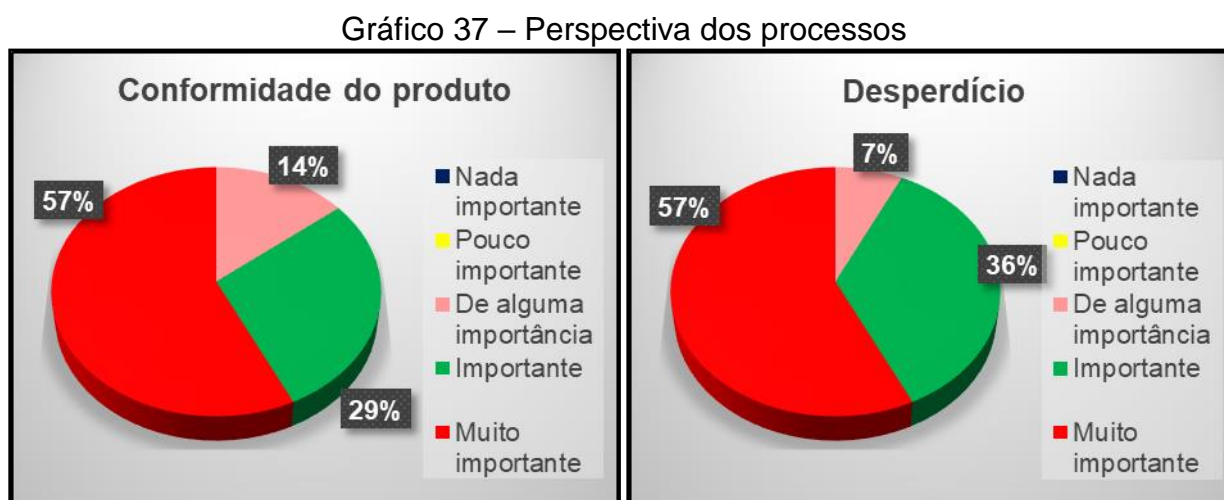
Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se no indicador ebitda, que possui a função de verificar o lucro antes de descontar os juros, depreciação e amortização, 57% dos respondentes consideram ser importante para as cooperativas, 36% muito importante e 7% de alguma importância.

De fato, os indicadores financeiros são importantes para todos os tipos de empresas, não sendo diferente para as cooperativas que prestam contas aos seus associados, perante isso verifica-se o nível de importância para os respondentes da pesquisa.

4.3.2.3 Perspectiva dos processos

De acordo com o Gráfico 37, analisa-se os indicadores conformidade do produto e desperdício:



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se no indicador conformidade do produto, que busca identificar o percentual de produtos defeituosos no processo de produção que 57% das cooperativas presume ser muito importante no uso do processo fabril, 29% importante e 14% de alguma importância.

No indicador de desperdício, que tem a função de medir o percentual de material perdido, 57% das cooperativas entende ser muito importante, 36% importante e 7% de alguma importância.

De acordo com o Gráfico 38 avalia-se o indicador análise do processo de inovação, que tem o propósito de verificar o custo em pesquisa e desenvolvimento, com 36% as cooperativas responderam que este indicador é importante, 36% de alguma importância e 28% muito importante.

Também no Gráfico 38 observa-se o indicador análise do processo de operações, que tem o papel de analisar o ciclo do pedido do cliente, 43% dos respondentes entende ser importante, 36% muito importante e 21% de alguma importância.

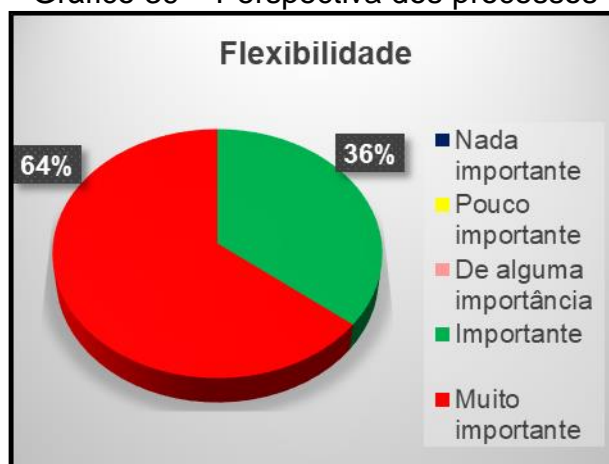
Gráfico 38 – Perspectiva dos processos



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 39, está expresso o indicador de flexibilidade:

Gráfico 39 – Perspectiva dos processos



Fonte: Elaborado pela autora.

No indicador de flexibilidade, percebe-se a atenção das cooperativas com esse indicador que tem a finalidade de analisar o tempo do pedido do cliente até a entrega, 64% dos respondentes concordam ser muito importante para a administração da cooperativa e 36% importante.

Assim os indicadores da perspectiva dos processos são de importância para a administração das cooperativas, principalmente os indicadores pertencentes ao desperdício e a flexibilidade. Produtos menos desperdiçados e pedidos entregues no prazo significa mais lucro e desenvolvimento para a cooperativa.

4.3.2.4 Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento

Perante o Gráfico 40, observa-se os indicadores de tempo para recuperar o investimento e receita de novos produtos:

Gráfico 40 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento



Fonte: Elaborado pela autora.

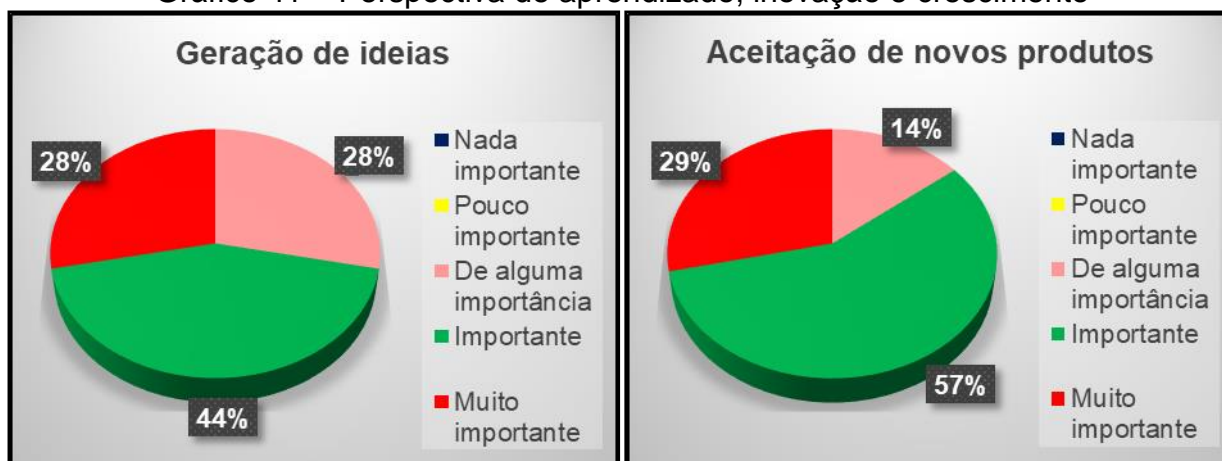
No indicador de tempo para recuperar o investimento, que possui objetivo de verificar os meses necessários para recuperar o investimento em novos produtos, 86% dos respondentes considera ser muito importante e importante e 14% de alguma importância.

No indicador de receita de novos produtos, que analisa a receita obtida com a venda de novos produtos, 50% admite ser muito importante, 36% importante e 14% de alguma importância.

Segundo o Gráfico 41 observa-se o indicador de geração de ideias, que busca analisar o percentual de novas ideias e produtos, 44% das cooperativas avalia ser importante, seguidamente 28% importante e 28% de alguma importância.

Igualmente no Gráfico 41 está o indicador de aceitação de novos produtos, que tem a finalidade de medir o percentual de vendas com novos produtos em relação ao previsto pela administração, 57% citam ser importante, 29% muito importante e 14% de alguma importância.

Gráfico 41 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Gráfico 42, observa-se o indicador de conformidade do projeto:

Gráfico 42 – Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento



Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo o indicador de conformidade do projeto, que determina o custo do projeto do novo produto, verifica-se que 50% dos respondentes acredita ser importante para a cooperativa, 36% muito importante e 14% de alguma importância.

Portanto, o desenvolvimento de novos produtos para oferecer aos clientes é de suma importância, uma vez que mostra o crescimento da empresa, dessa forma as cooperativas concordam ser de importância para as empresas se utilizarem de indicadores sobre a inovação de produtos.

4.3.2.5 Perspectiva de responsabilidade social

No Gráfico 43, estão apresentados os indicadores de custo ambiental e Investimento em responsabilidade social:

Gráfico 43 – Perspectiva de responsabilidade social



Fonte: Elaborado pela autora.

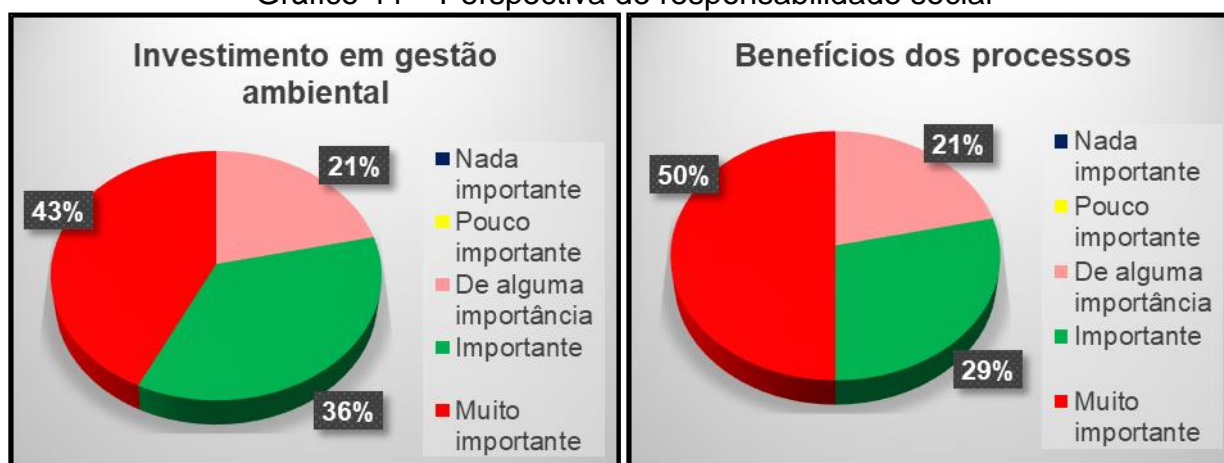
No indicador de custo ambiental, que tem a missão de analisar o custo dos danos causados ao meio ambiente, 64% das cooperativas citam ser muito importante, 22% importante e 14% de alguma importância.

De acordo com o indicador investimento em responsabilidade social, que tem como objetivo verificar o valor investido em programas de responsabilidade social, 43% entendem ser muito importante, 36% acreditam ser importante e 21% de alguma importância.

Com base no Gráfico 44 analisa-se o indicador investimento em gestão ambiental, que busca avaliar o valor investido em meio ambiente, 43% dos respondentes avaliam ser muito importante, 36% importante e 21% de alguma importância.

Conforme o Gráfico 44 observa-se o indicador benefícios dos processos que tem propósito de utilizar benefícios sociais como a redução de poluentes, 50% considera ser muito importante, 29% importante e 21% de alguma importância.

Gráfico 44 – Perspectiva de responsabilidade social



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 45 está apresentado o indicador de passivo ambiental:

Gráfico 45 – Perspectiva de responsabilidade social



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do indicador passivo ambiental que busca analisar o custo para tratamento de resíduos, percebe-se que 50% acredita ser muito importante, 36% importante e 14% de alguma importância.

Analisa-se a partir desses indicadores que as cooperativas entendem que os indicadores de responsabilidade social são importantes na gestão das cooperativas, visto que estão em constante atenção com o meio ambiente, já que vários segmentos do cooperativismo geram resíduos poluentes ao meio ambiente, como o agropecuário.

4.3.2.6 Perspectiva das pessoas

De acordo com o Gráfico 46, observa-se os indicadores de melhoria contínua e produtividade e volume de treinamento:

Gráfico 46 – Perspectiva das pessoas



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o indicador melhoria contínua e produtividade, que tem a função de verificar o valor agregado por colaborador, 57% resalta ser muito importante esse indicador, 29% importante e 14% de alguma importância.

No indicador de volume de treinamento, que tem objetivo de verificar o valor investido em treinamento para os colaboradores, totalizando 86% concordam ser muito importante e importante a utilização para as cooperativas e 14% de alguma importância.

A partir do Gráfico 47 avalia-se o indicador avanço na carreira, que verifica o percentual de vagas preenchidas internamente, 50% considera ser importante, 36% muito importante e 14% de alguma importância.

Também no Gráfico 47 observa-se o indicador de segurança, que tem a função de analisar o número de acidentes com funcionários, 57% das cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha reconhece ser muito importante, 29% importante e 14% de alguma importância.

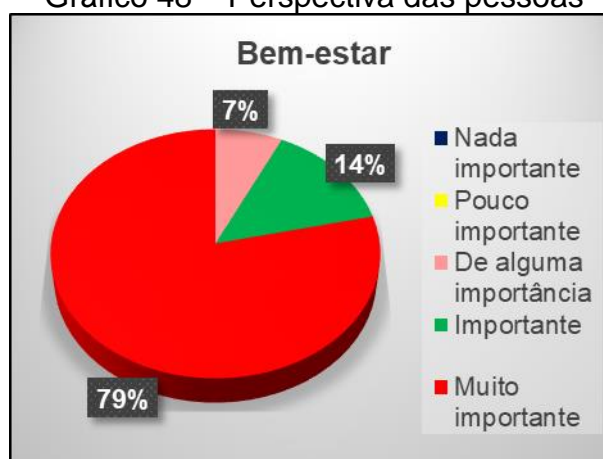
Gráfico 47 – Perspectiva das pessoas



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 48, observa-se o indicador de bem-estar:

Gráfico 48 – Perspectiva das pessoas



Fonte: Elaborado pela autora.

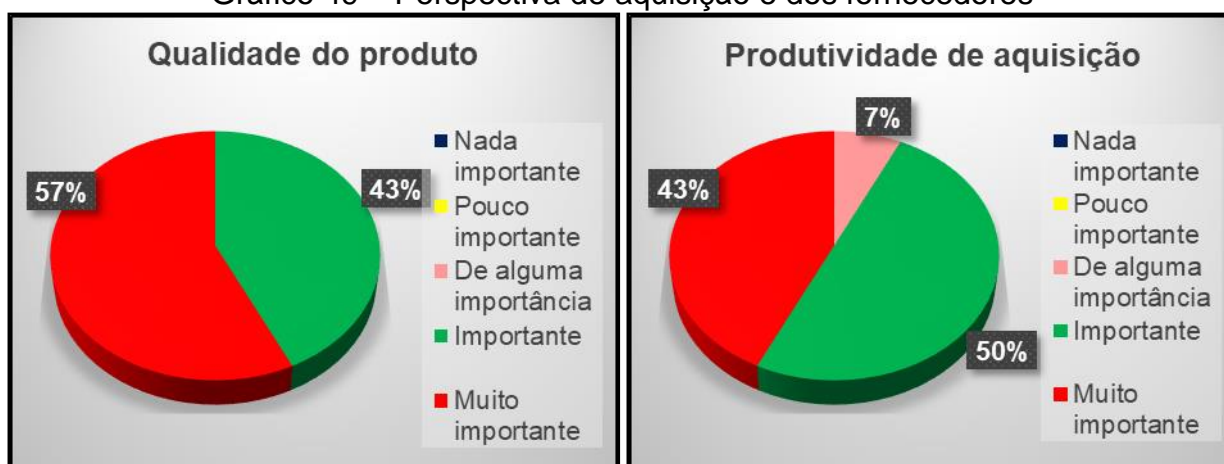
Diante do indicador de bem-estar, que possui a finalidade de avaliar a quantidade de colaboradores que apresentam problemas de saúde com a função que exercem, este indicador chama atenção para o grau de importância perante os respondentes, 79% entendem ser muito importante, 14% importante e 7% de alguma importância.

Segundo a perspectiva, percebe-se que as cooperativas entendem o papel e a importância de assumirem a função de responsabilidade sobre a saúde e carreira dos colaboradores. Estes indicadores são de extrema importância para os colaboradores, os incentivando e fazendo a cooperativa se desenvolver.

4.3.2.7 Perspectiva de aquisição e dos fornecedores

Gráfico 49, observa-se os indicadores de qualidade do produto e produtividade de aquisição:

Gráfico 49 – Perspectiva de aquisição e dos fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o indicador de qualidade do produto, que verifica a pontualidade de entrega dos fornecedores e o valor de cada compra, 57% dos respondentes das cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha avalia ser muito importante e 43% importante.

No indicador de produtividade de aquisição, que tem como função englobar a economia realizada no período de um ano, descontando as despesas, 50% responderam ser importante, 43% muito importante e 7% de alguma importância para as cooperativas.

Segundo o Gráfico 50 percebe-se o indicador de relacionamento, que busca verificar o percentual de negociações bem-sucedidas, 50% avaliam ser muito importante e 50% importante.

Gráfico 50 – Perspectiva de aquisição e dos fornecedores



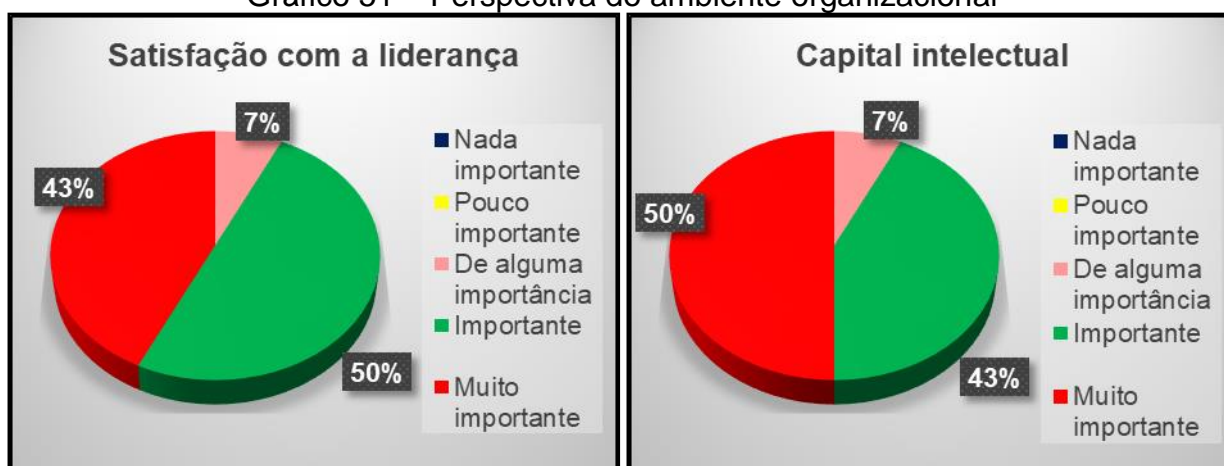
Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se a partir dos indicadores que para as cooperativas ter uma boa relação com os fornecedores é de grande importância, pois somente assim podem contar com produtos de qualidade para a fabricação de seus produtos.

4.3.2.8 Perspectiva do ambiente organizacional

De acordo com o Gráfico 51, analisa-se os indicadores de satisfação com a liderança e capital intelectual:

Gráfico 51 – Perspectiva do ambiente organizacional



Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do indicador de satisfação com a liderança, que observa o percentual de pessoas satisfeitas com a liderança, 50% dos respondentes avalia ser importante para as cooperativas, 43% muito importante e 7% de alguma importância.

No indicador capital intelectual, que tem o objetivo de verificar o valor agregado a produtos através de conhecimento acumulado de tecnologias, 50% entendem ser muito importante, 43% importante e 7% de alguma importância.

A partir do Gráfico 52, observa-se o indicador de habilidade dos Líderes, que busca analisar a capacidade de delegar, avaliar e de se comunicar, as cooperativas acreditam que com 72% seja muito importante, 21% importante e 7% de alguma importância.

Também no gráfico 52, o indicador de qualidade do sistema de informações, que tem a função de verificar o número de informações críticas disponíveis aos gestores, 72% avalia ser muito importante, 14% importante e da mesma forma com 14% de alguma importância.

Gráfico 52 – Perspectiva do ambiente organizacional



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisa-se com estes indicadores que as cooperativas têm atenção em como é visto a gestão dos administradores perante seus colaboradores e conseqüentemente o sistema que gera informações necessárias para dar suporte aos gestores e assim elaborarem uma administração sólida, baseada em informações.

4.4 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES DO ESTUDO, CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O último subcapítulo deste estudo aborda as considerações finais em relação aos resultados obtidos, bem como contribuições que convergem com a

literatura pesquisada ou que divergem da mesma. Além disso, são apresentadas as principais limitações da presente pesquisa e sugestões para estudos futuros, abordando o tema indicadores de desempenho em cooperativas.

4.4.1 Contribuições relevantes do estudo

Quanto aos resultados da pesquisa proposta em relação as perspectivas observam-se o seguinte resultado:

- Perspectiva do mercado e dos clientes:

A partir dessa perspectiva percebe-se a interpretação que as cooperativas têm sobre o mercado e os clientes. Constatou-se perante os dados levantados a preocupação da administração com os clientes, como no caso do indicador imagem da empresa, que se refere à visão que os clientes possuem da organização. A imagem da cooperativa é de suma importância para a gestão, pois cria uma fidelização perante aos clientes, além das particularidades dos produtos.

- Perspectiva financeira:

A perspectiva está relacionada ao fator econômico da cooperativa, visto que os indicadores são importantes para visualizar a segurança financeira das operações realizadas pela administração. Os indicadores financeiros estão ligados a lucratividade e retorno dos investimentos, como foi analisado nos dados levantados principalmente no indicador de liquidez corrente, onde os associados podem verificar a capacidade da cooperativa em pagar as suas contas.

- Perspectiva dos processos:

Esta perspectiva é responsável pelo desenvolvimento dos processos industriais já realizados pelas cooperativas, buscando a melhoria para satisfação dos clientes. Estes indicadores através da pesquisa proposta não são frequentemente utilizados pelas cooperativas.

- Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento:

A partir desta perspectiva pode-se observar as necessidades das cooperativas em gerar novos produtos, pois compreende todo o processo do

lançamento do novo item da empresa, desde o tempo para recuperar o investimento até a apuração da receita obtida com a venda do novo produto. Contudo analisou-se perante a pesquisa um uso limitado destes indicadores.

- Perspectiva de responsabilidade social:

A perspectiva de responsabilidade social está tornando as empresas socialmente responsáveis com a sociedade, principalmente as cooperativas, como no caso do segmento agropecuário que geram um grande volume de resíduos poluentes ao meio ambiente. Conforme os dados levantados, observa-se que as cooperativas estão buscando desenvolver estes indicadores e se comprometer com investimentos em responsabilidade social.

- Perspectiva das pessoas:

Nesta perspectiva vale destacar conforme os dados da pesquisa proposta que as cooperativas são responsáveis pelas condições de trabalho e investimento junto aos colaboradores. Somente com investimento vão possuir habilidades para auxiliar a gestão no desenvolvimento da cooperativa. Observou-se de acordo com a pesquisa que os gestores não utilizam constantemente indicadores relacionados aos colaboradores.

- Perspectiva de aquisição e dos fornecedores:

O enfoque desta perspectiva está relacionado aos processos das cooperativas com os fornecedores, produtos que conseqüentemente estão vinculados aos itens oferecidos pelas cooperativas, o que destaca a importância da utilização de indicadores centralizados nos fornecedores. Nota-se a partir da pesquisa a precaução das cooperativas com a qualidade do produto oferecido pelos fornecedores, sendo este indicador utilizado frequentemente pelas organizações.

- Perspectiva do ambiente organizacional:

Sob esta perspectiva pode-se avaliar que as questões organizacionais são de fundamental importância para o progresso das cooperativas. A busca por indicadores que colabore para a administração poder entender as influências que os líderes causam no ambiente de trabalho são essenciais para o desenvolvimento. Percebe-se através da pesquisa que os respondentes têm cuidado com estas

questões, pois utilizam constantemente indicadores relacionados ao ambiente da cooperativa.

4.4.2 Considerações finais

Durante o desenvolvimento do estudo, foi possível analisar que as cooperativas terão muitos benefícios com a utilização da ferramenta da Controladoria, indicadores de desempenho, pois tais indicadores podem fazer toda a diferença entre a continuidade ou não destas.

O presente estudo procura identificar os indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha. Para o levantamento desses dados foi necessário a aplicação de pesquisa junto as cooperativas. Através da pesquisa desenvolvida foi possível mensurar os indicadores utilizados pela gestão.

Perante o projeto apresentado foi observado que as cooperativas não utilizam todos os indicadores à disposição da empresa. Lembrando que indicadores de desempenho são medidas adotadas pelas organizações que tem como objetivo monitorar as ações gerenciais de um processo. São definidos para quantificar os resultados das ações estabelecendo e valorizando o cumprimento dos objetivos e metas, através da natureza e especificidade do processo. Desta forma sugere-se as cooperativas implementarem mais indicadores que possam envolver todas as áreas da empresa, para possuírem um sistema de informações com dados relevantes para a tomada de decisão. A utilização desses indicadores necessita do envolvimento de todos os colaboradores, como princípio do cooperativismo que busca o objetivo de várias pessoas, sendo o propósito da empresa o crescimento no mercado econômico.

É essencial compartilhar os indicadores com os colaboradores, por isso aconselha-se que sejam feitas reuniões constantemente para expressar os resultados obtidos com a utilização dos indicadores de desempenho.

4.4.3 Recomendações para estudos futuros

Para desenvolvimento de estudos futuros, sugere-se a inclusão de indicadores ligados aos associados, como a sucessão familiar, uma forma de

verificar o interesse dos filhos em prosseguir com o trabalho da família. Visto que geralmente as novas gerações da família dos associados não pretendem seguir com a atividade, perdendo a participação na cooperativa.

Posteriormente aplicar o instrumento de pesquisa em outras regiões do estado e em todos os segmentos de cooperativas, aumentando o número da amostra, para futuras comparações de dados, buscando resultados mais conclusivos.

5 CONCLUSÃO

A utilização de uma ferramenta que fornece informações de desempenho essenciais para o desenvolvimento da organização exige que os gestores e colaboradores estejam empenhados no processo de medir atividades, para a evolução da organização e uma gestão mais competente. Os indicadores de desempenho se destacam dentre outras ferramentas para auxílio na gestão, esta ferramenta se evidencia por poder fornecer dados de todos os setores da empresa, podendo os gestores se apoiarem em informações relevantes e significativas no processo de tomada de decisão.

As vantagens da utilização dos indicadores de desempenho são percebidas à proporção que os gestores tomam decisões mais eficientes em base de dados concretos, retirados a partir das medições de informações das áreas da empresa.

A pesquisa foi realizada com as cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha, visto que o cooperativismo está em crescente desenvolvimento e contribui para a economia regional. As decisões das cooperativas baseadas nos indicadores podem trazer mais eficiência e eficácia na gestão, buscando sempre a excelência.

O presente trabalho teve como problema verificar quais os indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha. Segundo a pesquisa os indicadores de desempenho utilizados são: Perspectiva do mercado e dos clientes, os indicadores de participação no mercado e relacionamento. Perspectiva financeira, os indicadores de liquidez corrente, margem bruta, geração de caixa e ebitda. Perspectiva das pessoas, o indicador de volume de treinamento. Perspectiva de aquisição e dos fornecedores, os indicadores de qualidade do produto, produtividade de aquisição e relacionamento. Perspectiva do ambiente organizacional, o indicador de capital intelectual.

O estudo desenvolvido tem o objetivo geral de identificar os indicadores utilizados pelas cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha, evidenciado no capítulo 4 o alcance desse objetivo, os objetivos específicos estão apresentados nos capítulos 2 e 4. Esse estudo foi baseado em perspectivas como: Perspectiva do mercado e dos clientes, Perspectiva financeira, Perspectiva dos processos, Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento, Perspectiva de

responsabilidade social, Perspectiva das pessoas, Perspectiva de aquisição e dos fornecedores e Perspectiva do ambiente organizacional.

Pode-se concluir que a hipótese 1 é falsa, pois as cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha possuem indicadores de desempenho como está evidenciado na escala de relevância sobre a utilização dos indicadores, sendo que cada indicador é utilizado de maneira diferenciada e não frequente pelo gestor.

Em relação à hipótese 2, confirma-se que a mesma é verdadeira, pois as cooperativas possuem indicadores de desempenho, e os utilizam como suporte de informações para a tomada de decisão, o que torna uma gestão mais eficiente e conseqüentemente apresenta resultados positivos.

Logo a hipótese 3 também é verdadeira, visto que as cooperativas da região metropolitana da serra gaúcha possuem indicadores, mas não utilizam na tomada de decisão todos os indicadores à disposição dos gestores. Conclui-se através dessa hipótese que foi possível mensurar que as cooperativas possuem indicadores de desempenho e os consideram de extremo valor a partir da escala de relevância sobre a sua importância. E através da escala de utilização foi observado que alguns indicadores não são empregados constantemente no auxílio ao processo de tomada de decisão.

A utilização de indicadores de desempenho, a partir dos dados contábeis e das perspectivas propostas nesta pesquisa são imprescindíveis para a sustentabilidade e continuidade de qualquer empresa. Ao citarmos as cooperativas isso se torna importante a partir do momento que são associados os responsáveis pela cooperativa, e a mudança de gestor a cada determinado período, necessita de ferramentas que o auxiliem na gestão. Dessa forma o gestor contando com indicadores para avaliar as atividades da organização estará tendo como base um sistema de informações seguro para expor aos associados a fundamentação das decisões tomadas para a continuidade da cooperativa.

REFERÊNCIAS

ABASTECIMENTO, Ministério da Agricultura Pecuária e. **COOPERATIVISMO NO BRASIL**. 2017. Disponível em:

<<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>>. Acesso em: 10 maio 2018.

APPOLINÁRIO, Fabio. **METODOLOGIA DA CIÊNCIA: FILOSOFIA E PRÁTICA DA PESQUISA**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 226 p.

BAZZI, Samir. **CONTABILIDADE GERENCIAL: CONCEITOS BÁSICOS E APLICAÇÃO**. Curitiba: Intersaberes, 2015. 242 p.

BRASILEIRAS, Organização das Cooperativas. **O QUE É COOPERATIVISMO**. 2016. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 11 maio 2018.

_____. **LEGISLAÇÃO**. 2017. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/legislacao>>. Acesso em: 13 maio 2018.

_____. **RAMOS DO COOPERATIVISMO**. 2017. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/ramos>>. Acesso em: 12 maio 2018.

CONTABILIDADE, Normas Brasileiras de. **NBC TE - ENTIDADE COOPERATIVA**. 2001. Disponível em: <http://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/NBC_TE_Entidade-Cooperativa.pdf>. Acesso em: 13 maio 2018.

CUSTODIO, Marcos Franqui. **GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 171 p.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **CONTROLADORIA: TEORIA E PRÁTICA**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 349 p.

FIORINI, Carlos Gustavo; ZAMPAR, Antônio Carlos. **COOPERATIVISMO E EMPREENDEDORISMO: O SUCESSO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO O AVANÇO DE OUTROS RAMOS COOPERATIVISTAS**. Carapicuíba: Pandorga, 2015. 235 p.

FRANCISCHINI, Andresa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. **INDICADORES DE DESEMPENHO: DOS OBJETIVOS À AÇÃO-MÉTODOS PARA ELABORAR KPIS E OBTER RESULTADOS**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 448 p.

FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. **PLANEJAMENTO E CONTROLADORIA FINANCEIRA**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 127 p.

HIGA, Neusa; ALTOÉ, Stella Marins Lima. **CONTABILIDADE EM PROCESSO: DA ESCRITURAÇÃO À CONTABILIDADE**. Curitiba: Intersaberes, 2015. 246 p.

IMPERATORE, Simone Loureiro Brum. **FUNDAMENTOS DA CONTABILIDADE**. Curitiba: Intersaberes, 2017. 178 p.

LUZ, Erico Eleuterio da. **CONTROLADORIA CORPORATIVA**. 2. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. 156 p.

MALHEIROS, Bruno Taranto. **METODOLOGIA DA PESQUISA EM EDUCAÇÃO**. Rio de Janeiro: Grupo Editorial Nacional, 2011. 254 p.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **COOPERATIVISMO FINANCEIRO: PERCURSO HISTÓRICO, PERSPECTIVAS E DESAFIOS**. Brasília: Confedbras, 2014. 588 p.

MULLER, Cláudio José. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INDICADORES E PROCESSOS: UMA INTEGRAÇÃO NECESSÁRIA**. São Paulo: Atlas, 2014. 225 p.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **CONTROLADORIA INSTRUMENTO DE APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 381 p.

OCERGS/SESCOOP-RS, Sistema. **COMO CRIAR UMA COOPERATIVA**. 2018. Disponível em: <<http://www.sescoopr.com.br/cooperativismo/como-criar-uma-cooperativa/>>. Acesso em: 12 maio 2018.

_____. **O QUE É COOPERATIVISMO**. 2018. Disponível em: <<http://www.sescoopr.com.br/cooperativismo/o-que-e-cooperativismo/>>. Acesso em: 11 maio 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **MANUAL DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS: UMA ABORDAGEM PRÁTICA**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 327 p.

_____. **GOVERNANÇA CORPORATIVA: NA PRÁTICA**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 235 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: TEXTOS E CASOS PRÁTICOS COM SOLUÇÃO**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 364 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **CONTROLADORIA BÁSICA**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. 373 p.

_____. **CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA: CONCEITOS, ESTRUTURA E SISTEMA DE INFORMAÇÕES**. São Paulo: Cengage Learning, 2016. 262 p.

_____. **CONTROLADORIA ESTRATÉGICA E OPERACIONAL**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 509 p.

RAMOS, Albenides. **METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA: COMO UMA MONOGRAFIA PODE ABRIR O HORIZONTE DO CONHECIMENTO**. São Paulo: Atlas, 2009. 246 p.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O QUE É COOPERATIVISMO**. São Paulo: Brasiliense, 2017. 65 p.

SICCOOB. **COOPERATIVAS BRASILEIRAS SEGUEM EM RITMO DE CRESCIMENTO**. 2016. Disponível em: <<http://www.sicoobsc.com.br/altovale/noticias/cooperativas-brasileiras-seguem-em-ritmo-de-crescimento/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **MANUAL DE CONTROLADORIA**. São Paulo: Atlas, 2014. 249 p.

SILVA, Bráulio Wilker. **CONTROLADORIA EMPRESARIAL: PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE**. [s.i.]: Bws, 2018. 460 p.

TOMAZETTE, Marlon. **CURSO DE DIREITO EMPRESARIAL: TEORIA GERAL E DIREITO SOCIETÁRIO**. São Paulo: Atlas, 2017. 720 p.

VALE, Sicoob Alto. **COOPERATIVISMO**. 2014. Disponível em: <<http://www.sicoobsc.com.br/altovale/cooperativismo/>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **PROJETOS E RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 96 p.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **GESTÃO FINANCEIRA PARA COOPERATIVAS: ENFOQUES CONTÁBIL E GERENCIAL**. São Paulo: Atlas, 2014. 263.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA

Questionário:

Parte I – Caracterização da Cooperativa:

Nesta parte você deve preencher os campos com as informações referentes à cooperativa em que você atua (trabalha), e na linha colocar o dado (valor) exato.

1. Quanto tempo a Cooperativa foi criada? _____Anos

2. Qual é o número de associados da cooperativa?
 Até 50 associados
 De 51 a 100 associados
 De 101 a 200 associados
 De 201 a 500 associados
 Acima de 500 associados

3. Qual o número de colaboradores da cooperativa?
 Até 50 colaboradores
 De 51 a 100 colaboradores
 Mais de 100 colaboradores

4. Qual a cidade que a cooperativa está localizada? _____

5. Qual o ramo da cooperativa (Agropecuária, Consumo, Crédito...)? _____

6. Qual a sua idade?
 Até 30 anos
 De 31 a 40 anos
 De 41 a 50 anos
 Maior ou igual a 51 anos

7. Qual o seu grau de instrução?
 2º grau
 Superior incompleto
 Superior completo
 MBA
 Mestrado
 Doutorado

8. Função associada em qual nível da estrutura da cooperativa?

- () Assembleia Geral
 () Conselho de Administração
 () Contador
 () Controller
 () Direção Executiva
 () Gerente Financeiro
 () Presidente
 () Outro: _____

Parte II – Uso dos indicadores na cooperativa

Nesta parte você deve preencher os campos sobre o grau de uso (utilização) dos indicadores na cooperativa. Indicadores de desempenho são medidas que auxiliam na tomada de decisão. Abaixo estão relacionados diversos indicadores que podem ser utilizados pelas cooperativas. Por favor, responda para cada um dos indicadores descritos, segundo a escala, o nível de uso do indicador na empresa.

9. Indicadores Perspectiva do mercado e dos clientes

| | | | | | |
|---|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| Participação no mercado: percentual das vendas sobre o resultado. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Conquista de novos clientes: número de novos clientes. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Manifestações dos clientes: percentual de reclamações, devoluções. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Imagem: visão positiva da empresa, respeito com clientes, resp. social. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Relacionamento: prazo médio para solucionar problemas dos clientes. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |

10. Indicadores Perspectiva financeira

| | | | | | |
|--|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| Rentabilidade sobre PL: retorno dos investimentos. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Liquidez corrente: capacidade de saldar suas dívidas. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Margem bruta: equilíbrio entre receitas e despesas. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Geração de caixa: equilíbrio contas a pagar e a receber. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Ebitda: lucro antes de descontar juros, depreciação e amortização. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |

11. Indicadores Perspectiva dos processos

| | | | | | |
|---|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| Conformidade do produto: percentual de produtos defeituosos. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Desperdício: percentual de material perdido. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Análise do processo de inovação: custo em pesquisa e desenvolvimento. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Análise do processo de operações: ciclo do pedido do cliente. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Flexibilidade: tempo entre o pedido do cliente e a entrega. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |

12. Indicadores Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento

| | | | | | |
|---|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| Tempo para recuperar o investimento: meses necessários para recuperar o investimento em novos produtos. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Receita de novos produtos: receita obtida com venda de novos produtos. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Geração de ideias: percentual de novas ideias e produtos. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Aceitação de novos produtos: percentual de vendas de novos produtos em relação ao previsto. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Conformidade do projeto: custo do projeto do novo produto. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |

13. Indicadores Perspectiva de responsabilidade social

(continua)

| | | | | | |
|---|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| Custo ambiental: custo dos danos causados ao meio ambiente. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Investimento em responsabilidade social: valor investido em programas de responsabilidade social. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |

(conclusão)

| | | | | | |
|---|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| Investimento em gestão ambiental: valor investido em meio ambiente. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Benefícios dos processos: benefício social como redução de poluentes. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Passivo ambiental: custo para tratamento de resíduos. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |

14. Indicadores Perspectiva das pessoas

| | | | | | |
|---|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| Melhoria contínua e produtividade: valor econômico agregado por funcionário. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Volume de treinamento: valor investido em treinamentos. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Avanço na carreira: percentual de vagas preenchidas internamente. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Segurança: número de acidentes com funcionários. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Bem-estar: quantidade de pessoas que apresentam problemas de saúde em relação a função que exercem. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |

15. Indicadores Perspectiva de aquisição e dos fornecedores

| | | | | | |
|---|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| Qualidade do produto: pontualidade de entrega, valor de cada compra. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Produtividade de aquisição: economia descontadas despesas e giro de estoque. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Relacionamento: percentual de negociações bem-sucedidas. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |

16. Indicadores Perspectiva do ambiente organizacional

| | | | | | |
|--|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| Satisfação com a liderança: percentual de satisfação com a liderança. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Capital intelectual: valor agregado a produtos através do conhecimento na empresa como tecnologias. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Habilidade dos líderes: capacidade de delegar, de avaliar, de comunicar. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |
| Qualidade do sistema de informações: número de informações críticas disponíveis. | Nunca () | Quase nunca () | Às vezes () | Quase sempre () | Sempre () |

Parte III – Importância dos indicadores

Nesta parte você irá preencher os campos de acordo com o grau de importância dos indicadores se fossem utilizados na cooperativa. Abaixo estão

relacionados diversos indicadores, por favor, responda para cada um dos indicadores descritos, segundo a escala, o nível de importância de cada indicador na empresa para o auxílio na tomada de decisão.

17. Indicadores Perspectiva do mercado e dos clientes

| | | | | | |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Participação no mercado: percentual das vendas sobre o resultado. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Conquista de novos clientes: número de novos clientes. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Manifestações dos clientes: percentual de reclamações, devoluções. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Imagem: visão positiva da empresa, respeito com clientes, resp. social. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Relacionamento: prazo médio para solucionar problemas dos clientes. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |

18. Indicadores Perspectiva financeira

(continua)

| | | | | | |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Rentabilidade sobre PL: retorno dos investimentos. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Liquidez corrente: capacidade de saldar suas dívidas. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |

(conclusão)

| | | | | | |
|--|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Margem bruta: equilíbrio entre receitas e despesas. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Geração de caixa: equilíbrio entre contas a pagar e a receber. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Ebitda: lucro antes de descontar juros, depreciação e amortização. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |

19. Indicadores Perspectiva dos processos

| | | | | | |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Conformidade do produto: percentual de produtos defeituosos. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Desperdício: percentual de material perdido. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Análise do processo de inovação: custo em pesquisa e desenvolvimento. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Análise do processo de operações: ciclo do pedido do cliente. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Flexibilidade: tempo entre o pedido do cliente e a entrega. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |

20. Indicadores Perspectiva de aprendizado, inovação e crescimento

| | | | | | |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Tempo para recuperar o investimento: meses necessários para recuperar o investimento em novos produtos. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Receita de novos produtos: receita obtida com venda de novos produtos. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Geração de ideias: percentual de novas ideias e produtos. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Aceitação de novos produtos: percentual de vendas de novos produtos, em relação previsto. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Conformidade do projeto: custo do projeto do novo produto. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |

21. Indicadores Perspectiva de responsabilidade social

(continua)

| | | | | | |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Custo ambiental: custo dos danos causados ao meio ambiente. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Investimento em responsabilidade social: valor investido em programas de responsabilidade social. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |

(conclusão)

| | | | | | |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Investimento em gestão ambiental: valor investido em meio ambiente. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Benefícios dos processos: benefício social como redução de poluentes. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Passivo ambiental: custo para tratamento de resíduos. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |

22. Indicadores Perspectiva das pessoas

| | | | | | |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Melhoria contínua e produtividade: valor econômico agregado por funcionário. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Volume de treinamento: valor investido em treinamentos. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Avanço na carreira: percentual de vagas preenchidas internamente. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Segurança: número de acidentes com funcionários. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Bem-estar: quantidade de pessoas que apresentam problemas de saúde em relação a função que exercem. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |

23. Indicadores Perspectiva de aquisição e dos fornecedores

| | | | | | |
|--|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Qualidade do produto: pontualidade de entrega, valor de cada compra. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Produtividade de aquisição: economia descontadas despesas e giro de estoque. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Relacionamento: percentual de negociações bem-sucedidas. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |

24. Indicadores Perspectiva do ambiente organizacional

| | | | | | |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Satisfação com a liderança: percentual de satisfação com a liderança. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Capital intelectual: valor agregado a produtos através do conhecimento na empresa como tecnologias. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Habilidade dos líderes: capacidade de delegar, de avaliar, de comunicar. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |
| Qualidade do sistema de informações: número de informações críticas disponíveis. | Nada importante () | Pouco importante () | De alguma importância () | Importante () | Muito importante () |