



Utilização do *Balanced Scorecard* em Ambientes Cooperativistas: Um Estudo De Caso

Laiza Mirela Pech
Universidade do Contestado (UnC)
laizamirela@gmail.com

Jacir Favretto
Universidade do Contestado (UnC)
jfavretto@unc.br

Renato Luis Artifon
Universidade do Contestado (UnC)
renato@unc.br

Fernando Maciel Ramos
Universidade do Contestado
framos@unc.br

Resumo

Este estudo tem por objetivo contribuir para o entendimento do conceito e aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), em um ambiente cooperativista. O estudo está focado em analisar a utilização do BSC para avaliação e desempenho em uma organização cooperativista caracterizando-se em um estudo de caso. A metodologia consiste em um processo de gestão baseado na utilização de um conjunto de indicadores de desempenho, que analisem o desempenho passado, norteando ações para o desempenho futuro da organização. É de extrema importância que as empresas, hoje, acompanhem seu desempenho. Afinal, não basta a empresa ter missão e visão definidas, estas, precisam estar alinhadas com suas ações. Sugere-se a medição mensal, buscando intervir em possíveis desvios e focando, especificamente, seu objetivo organizacional. A escolha pela metodologia do BSC foi pelo fato de ser flexível e adaptável à realidade de diferentes organizações. Finalmente, pôde-se constatar que a cooperativa possui alinhamento entre as suas práticas e aquilo que está preconizado na literatura por Kaplan e Norton. Analisando os princípios básicos do BSC, conforme Kaplan e Norton (2000), com o desenvolvimento do BSC na cooperativa foi possível concluir que a Cooperativa está trabalhando adequadamente, conforme prevê a revisão de literatura do *Balanced Scorecard* pesquisada.

Palavras-chave: Medidas de Desempenho. *Balanced Scorecard*. Cooperativa.

1. INTRODUÇÃO

Durante muitos anos as medidas econômico-financeiras foram as únicas alternativas para os gestores obterem informações pertinentes ao andamento de suas empresas. Elas demonstravam a situação passada, fazendo com que houvesse algum aproveitamento somente se os administradores utilizassem da melhor forma possível seus ativos tangíveis.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* teve início no ano de 1990, quando o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa KPMG, patrocinou um estudo de um ano entre diversas



empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. O estudo foi motivado pela crença que os métodos de avaliação empresarial estavam se tornando obsoletos, pois se baseavam em indicadores contábeis e financeiros, verificados, principalmente, de acontecimentos passados (KAPLAN e NORTON, 1997).

Somente indicadores contábeis, econômicos e financeiros não são suficientes, para que as empresas mensurem seu desempenho e se este está alinhado ao objetivo principal da organização. As empresas que não utilizam uma ferramenta de análise de desempenho estratégico, correm o risco de não avaliar periodicamente os seus resultados e, de tal modo, não tomam ações corretivas e preventivas para perda de alinhamento que não levam ao alcance dos seus objetivos organizacionais.

Sistemas de gestão eficientes são fundamentais para qualquer tipo de organização. As sociedades cooperativas também estão expostas a este ambiente de mudanças e necessitam de adequações em seu processo de gestão. Estudos de caso envolvendo cooperativas refletem as tendências referentes à reestruturação dos sistemas de organização gerencial (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Frente ao exposto, como o BSC auxilia na avaliação e gestão do desempenho de uma entidade cooperativa? Para responder a esta questão, traçou-se como objetivo geral a análise da utilização do BSC para avaliação e desempenho em uma organização cooperativista.

Na percepção do gestor do BSC na entidade cooperativista, é de extrema importância que as empresa, atualmente, acompanhem seu desempenho, uma vez que de nada vale ela ter missão e visão se não acompanhar se está no caminho para alcançá-los, de forma que a mensuração mensal propicia a intervenção em problemas identificados e, ajuste no foco da empresa. Esse trabalho está subdividido em cinco seções, sendo elas: introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos dados e resultados e, referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é a base que sustenta a pesquisa científica, é necessário conhecer o que já foi desenvolvido por outros pesquisadores. Assim, a seção se subdividirá em três itens: o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, a estrutura do *Balanced Scorecard* e os estudos relacionados.

2.1. O Desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

A partir da revolução industrial as organizações começaram a mudar suas crenças e suas formas de gestão, passando a ter uma gestão com um enfoque maior na otimização de recursos para obter melhores resultados. Porém, neste contexto, as entidades utilizavam-se apenas de medidas financeiras para a avaliação dos seus resultados.

No entanto, estudos como os de Guimarães (2007) indicam a existência de um profundo descontentamento com a capacidade dos indicadores contábeis e financeiros no monitoramento da estratégia dos negócios das organizações, os ensaios criticam ainda que os métodos de avaliação se baseiam, quase que exclusivamente, nos dados contábeis e financeiros consolidados, o que não representa as ações em andamento nas empresas, deixando de lado as ações realizadas



em prol do relacionamento com o cliente, o desenvolvimento de novos produtos, a qualidade total, as competências individuais e as organizacionais.

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores contábeis e financeiros eram incapazes de medir as atividades relacionadas com as habilidades e competências da empresa e quando as empresas começaram a sentir dificuldades de se manterem no mercado, surgiram algumas ferramentas para o auxílio administrativo, que se baseavam em quatro diferentes eras, conforme evidencia o quadro 1.

Quadro 1 – Eras empresariais e seus métodos de avaliação de desempenho

Era da Inspeção:	Os funcionários inspecionavam produto por produto, diretamente no chão de fábrica, sendo que nem sempre se tinha certeza da correta fabricação destes produtos. A administração da fábrica visualizava somente os custos e o lucro e os engenheiros preocupavam-se somente com a qualidade.
Era do Controle Estatístico da Qualidade	Iniciou-se a preocupação com o processo produtivo, assim as máquinas produziam e controlavam-se estatisticamente as peças que saíam, fazendo-se inspeção em uma peça por lote.
Era da Garantia da Qualidade	Esta fase foi marcada pela padronização, onde os produtos eram fabricados, mas sua forma final dependia do funcionário que com ele estivesse envolvido. Criavam-se os padrões de produção, garantindo ao consumidor a igualdade dos produtos.
Era da Gestão Estratégica do Negócio:	Nesta era ocorreu uma mudança estrutural e operacionais nos negócios, a partir deste momento as empresas passaram a considerar outros pontos importantes além da igualdade dos produtos, que são a qualidade, os mercados, lealdade dos clientes e habilidade dos funcionários, levando as organizações a grande mudanças de atitude e de estrutura, para se tornarem mais enxutas e eficientes, utilizando-se inclusive de sistemas de informação integrados – que transformavam dados em informação.

Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

Conforme descrito no quadro 1, o contexto organizacional passou por constantes mudanças, compreendendo fases em que o foco foi somente nos resultados, passando a uma fase em que o foco foi na qualidade dos produtos e, finalmente, as organizações passaram a preocupar-se mais com aspectos como mercado, clientes e colaboradores, tendo todos os aspectos como essenciais para o alcance dos objetivos. Assim, os executivos e pesquisadores, Robert S. Kaplan e David P. Norton, começaram a estudar uma forma de informar a administração sobre as consequências de cada atitude tomada, gerenciada a partir da formalização da estratégia da empresa, que provém da visão de futuro viabilizada pela organização. Mediante este estudo realizado no ano de 1990 surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), considerado um método para gestão estratégica.

Kaplan e Norton (1997) apontam que o BSC baseia-se em cinco princípios, que são: (i) traduzir a estratégia em termos operacionais; (ii) alinhar organização e estratégia; (iii) transformar a estratégia em tarefa de todos que estão no ambiente empresarial; (iv) converter a estratégia em um processo contínuo; (v) mobilizar a mudança por meio de uma liderança executiva.

No quadro 2 apresenta-se um breve esclarecimento acerca de cada um dos princípios descritos.



Quadro 2 - Método para gestão estratégica

1º	Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais	O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Desta forma, é imprescindível que a organização possua uma estratégia, pois como pode-se comparar se a empresa está no caminho certo se não possui uma ideia de onde se quer chegar. A tradução da estratégia em termos operacionais é realizada por meio dos mapas estratégicos.
2º	Alinhar a Organização à Estratégia	A sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações se compõem de numerosos setores, unidades de negócio e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas. Neste sentido faz-se necessária a integração dos ideais de cada unidade de negócios, para que os indicadores possam ser utilizados em conjunto. É mais fácil falar do que fazer, pois cada unidade tem seu próprio corpo de conhecimentos, linguagem e cultura. Restando a todos obter um consenso no momento de vislumbrar os indicadores.
3º	Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	As empresas interessadas e focalizadas na estratégia necessitam que todo o seu pessoal esteja apto a receber a estratégia, e cabe à administração no estilo <i>top-down</i> comunicar a todos. As empresas passam a treinar constantemente seu pessoal, em vez de pensar que os mesmos não tenham como captar toda a ideia, para que todos possam entender o processo de funcionamento da medição da estratégia. Para o sucesso da implantação o pessoal precisa: <ul style="list-style-type: none">- Estarem integrados a partir de objetivos bem definidos pela empresa;- Estarem predispostos a trabalhar em times (equipes) multifuncionais;- Sejam motivadas;- Sejam qualificadas;- Busquem aprendizado contínuo;- Apresentem desempenho superior e vantagem competitiva.
4º	Converter a Estratégia em Processo Contínuo	A reunião gerencial mensal se concentra na revisão do desempenho em comparação com as previsões, na análise das variações do real em relação ao orçado e no desenvolvimento de planos de ação para cuidar das discrepâncias. Entretanto as empresas bem sucedidas na adoção do BSC implementam um processo de gerenciamento da estratégia. Durante este processo, cada empresa utiliza uma abordagem própria, emergindo delas três importantes temas: <ul style="list-style-type: none">- Conectar a estratégia ao processo orçamentário: Normalmente as empresas possuem um processo orçamentário de curto prazo, assim como as medidas financeiras do BSC tem estrutura de longo prazo, foi criado uma espécie de orçamento estratégico para evitar as normais pressões de resultados exigidas por estas medidas de desempenho de curto prazo;- Reuniões gerenciais simples: De extrema importância para a organização, as reuniões gerenciais, por mais óbvias que pareçam, não eram utilizadas. Com o advento do BSC as empresas que acreditavam em seu sucesso passaram a fazer reuniões mensais ou trimestrais para acompanhar, esclarecer e modificar a estratégia;- Processo de aprendizado e adaptação da estratégia: Os BSC iniciais baseavam-se em hipóteses sobre a estratégia, formulados com a melhor estimativa no momento do seu desenvolvimento. Passado este período, conforme o BSC tem seu andamento, os gestores podem analisá-lo, podendo então testar estas hipóteses, para saber em que grau encontrava-se esta implementação e fazer correções se necessário.
5º	Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva	Os primeiros quatro princípios se concentram nas ferramentas, no referencial e nos processos de respaldo do BSC. Vale enfatizar que os processos e ferramentas são insuficientes para criar a organização focalizada na estratégia. A experiência tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. E a implementação



	da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados. Na era de incertezas, devemos considerar os ativos intangíveis, a retenção de clientes e a habilidade dos funcionários, esses recursos podem ser considerados tão ou mais importantes do que os recursos tangíveis. Por isso a importância do BSC, que focaliza a parte intangível com extrema importância.
--	---

Fonte: Kaplan e Norton, 2000, p.20-28.

Para implantar o BSC, as empresas precisam fazer o planejamento estratégico prévio. O fracasso de algumas aplicações condiz com a modificação dos conceitos originais da aplicação do BSC. Uma das características de muitos BSC é a utilização de outras perspectivas, além das quatro originais, isso interfere no bom resultado da aplicação e também a alta administração possui outras prioridades, as quais entram em conflito com o BSC. Em segundo lugar, o BSC inicia em um nível organizacional inferior e, depois, não é aceito pelos níveis superiores. Além disso, ocorre a situação inversa: a administração delega a atividade, mas sem o poder necessário para viabilizá-la. O consultor de uma empresa especializada em BSC frisou que, às vezes, a alta administração não compreende o BSC e, para resolver este problema, é necessária muita empatia para colocar adequadamente o BSC na realidade da empresa. (KAPLAN e NORTON, 2000).

A dificuldade não é o BSC em si, ou enquadrá-lo na realidade da empresa, mas fazê-lo sem ter todas as informações necessárias. Um agravante é a situação da empresa, uma vez que quanto pior estiver sua situação, mais os executivos sonegarão as informações. Quando se trata de uma instituição governamental (ministérios, governos estaduais etc.) o sucesso dependerá da capacidade da instituição formular estratégias que permitam instrumentalizar as políticas, levando em consideração todos os setores que são afetados ou afetam o êxito das mesmas. Para resolver esse tipo de problemas a alta administração deve ser convencida da importância do BSC. De outra forma é melhor não seguir adiante, interrompendo o processo (BEBER, RIBEIRO e NETO, 2006).

O programa de implantação do BSC deverá seguir: i) estabelecer a visão e a estratégia de forma a envolver a todos na empresa; ii) comunicar a estratégia corporativa a todos na organização e; iii) levar todas as unidades a desenvolverem sua própria estratégia, de modo coerente e com a estratégia da empresa. Miranda (2001) informa que o processo de implantação do BSC varia de acordo com as necessidades específicas de cada empresa, é necessário observar os seguintes passos: a definição da missão e os objetivos da organização, a medição do desempenho, o uso da informação sobre o desempenho e o gerenciamento baseado em desempenho.

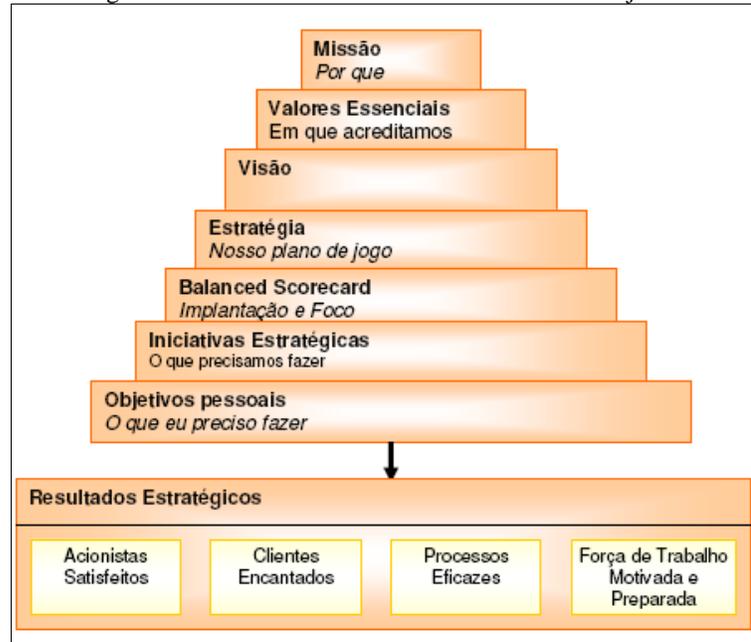
Segundo Guimarães (2007), o BSC proporciona aos gerentes o instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro, inovando na junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas das finanças-coorporativas, nos resultados financeiros sob a ótica dos acionistas e clientes, nos processos internos e na capacidade de mudar e melhorar continuamente.

Porém, a estratégia não é um processo gerencial isolado, é parte de um processo contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, a qual deve ser traduzida em ações individuais que estejam aliadas a ela e lhe proporcionem apoio.

A figura 1 mostra como deve ser feita a tradução da missão nos resultados almejados.



Figura 1 - Traduzindo a missão em resultados almejados.



Fonte: Kaplan e Norton, 2000.

A figura 1 demonstra que a missão é o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização. A visão da organização mostra um cenário futuro que orienta seu caminho, ela cria a imagem do destino. A estratégia define a lógica de concretização da visão, especificando trajetórias e prioridades gerais (GUIMARÃES, 2007).

O BSC fornece as ferramentas para traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas. Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando a diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para atingir o sucesso empresarial. O BSC integra os três grupos de ações que conduzem a este fim: estratégicas, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e de objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda organização (KRAEMER, 2004).

O processo de controle ganha, de tal modo, uma nova vertente, o aprendizado de circuito duplo (ARGYRIS, 1991), ou seja, não se questiona apenas as ações que estão implementando a estratégia, mas se a estratégia em si é adequada. Dessa forma, a estratégia converte-se em um processo contínuo. Todo processo só é possível, contudo, com o apoio incisivo da alta administração.

Para que o modelo de medição do desempenho das empresas se torne mais forte e mais convergente com os objetivos estratégicos da organização é fundamental a integração do BSC com as áreas das empresas. Procurando corrigir as distorções provocadas pelos sistemas tradicionais de apuramento e afetação de custos a produtos e serviços (JORDAN e NEVES, 2002). O BSC, ao possibilitar uma gestão provisional baseada na estratégia empresarial, irá ultrapassar a limitação tradicional relacionada com o fornecimento de informação histórica. Neste sentido, e atendendo a Marinho (1999), o BSC permite aos responsáveis identificar os segmentos de clientes em que a empresa atua e pretende atuar e diferenciar as atividades que estão estrategicamente vinculadas à organização.



O BSC aproxima os aspectos empresariais em um enfoque unificado e sistemático; estabelece metas para desempenho superior, não apenas compatível com as melhores práticas existentes; frequentemente identifica processos inteiramente novos que são críticos para atingir objetivos estratégicos; estabelece prioridades estratégicas para a melhoria dos processos; integra o orçamento, alocação de recursos, relato e retroalimentação do desempenho (BORGES, 2008).

A concepção dos mapas estratégicos está fundamentada na Dinâmica de Sistemas (*System Dynamics*), em que as relações de causa e efeito permitem a discussão de diferentes visões com relação à interdependência dos elementos-chaves de um processo (FERNANDES, 2002). Tem como pressuposto o fato de que o comportamento de um sistema organizacional é determinado por sua estrutura (MEDEIROS Jr. e SOUZA NETO, 2004, p. 4).

Entretanto, apesar do avanço da utilização dos mapas estratégicos na lógica sistêmica, verifica-se que o BSC comunica os objetivos estratégicos de forma linear e estática, pois desconsidera os efeitos circulares dos *feedbacks* e *delays* (tempo de espera) da estratégia. O desdobramento unidirecional do BSC não mantém conexão com as restrições impostas pelo sistema, como disponibilidade de capital financeiro ou estrutura organizacional (FERNANDES, 2002; LINARD, FLEMING, DVORSKY, 2002 *apud* MARINHO, 1999).

A causalidade unidirecional dos mapas estratégicos do BSC fica evidente quando se considera que todas as perspectivas estão orientadas para a perspectiva financeira. Não existe possibilidade de influência da dimensão financeira sobre as outras. Além disso, os mapas não captam as variações necessárias para se ter uma visão dinâmica de um sistema, possibilitando apenas uma fotografia da estratégia (RICHMOND *apud* MEDEIROS Jr. e SOUZA NETO, 2004, p. 6).

Enquanto nos modelos tradicionais as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva no BSC há uma preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo, atravessando toda a organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.2 Estudos relacionados

Nesta seção são apresentados estudos já realizados que avaliaram a utilização do *Balanced Scorecard* em diferentes ramos empresariais.

Guimarães (2007) realizou um estudo com o objetivo de detalhar a implantação do BSC como instrumento de avaliação e acompanhamento dos indicadores de desempenho na Incubadora de Empresas de Base Tecnológicas da UFF.

Para tanto, os mesmos utilizaram-se da estrutura de indicadores e seu mapa estratégico é analisado e seus problemas e gargalos identificados. Foram entrevistados membros da equipe gestora da incubadora e através dos documentos coletados, foram utilizados dados para o preenchimento das planilhas elaboradas. Os achados do estudo indicaram que a metodologia de Kaplan e Norton não aplicável com a entidade, uma vez que seus indicadores não foram traçados a partir da sua missão e é uma organização sem fins lucrativos, seus objetivos financeiros não podem estar no topo da pirâmide, mas sua missão, como indicado pelos próprios criadores. Para a utilização de o BSC ter resultado positivo na incubadora, as sugestões apontadas pela autora é de atualizar o planejamento estratégico, reestruturar e reimplantar a incubadora a partir do plano estratégico, rever o modelo de gestão, dentre outros.



Pancieri (2007) compara os indicadores de desempenhos utilizados por uma indústria do setor metalúrgico, com o conceito de gestão estratégica utilizando o BSC, destacando os potenciais de melhorias e propondo as mudanças necessárias para o aperfeiçoamento da gestão. Através do levantamento e análise detalhada dos indicadores de desempenho, utilizados atualmente pela empresa, foi possível identificar esses pontos. O que chamou atenção dos autores, dentro da empresa, é que ela possui um sistema estruturado e formalizado para avaliar o seu desempenho, mas sem um total alinhamento com a estratégia de negócios da própria empresa.

Feita a explanação teórica sobre o tema em estudo, apresenta-se na seção seguinte os procedimentos metodológicos realizados para o alcance do objetivo desta pesquisa.

3. Metodologia

Nesta seção será apresentada a metodologia científica que embasou a pesquisa, cujo tema do estudo é sobre a análise da utilização do BSC para avaliação e desempenho em uma organização cooperativista. O detalhamento da metodologia dar-se-á da seguinte forma: enquadramento metodológico; população e amostra; coleta e análise dos dados.

Beuren (2004) garante que um estudo pode ser enquadrado metodologicamente quanto ao seu objetivo, procedimentos de coleta dos dados e forma de análise dos dados, frente a isso, esta pesquisa caracteriza-se quanto ao seu objetivo como descritiva, quanto aos procedimentos é um estudo de caso e quanto à análise dos dados é predominantemente qualitativa.

A pesquisa descritiva é definida por Gil (2008) como a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Dessa forma, esta pesquisa enquadra-se como descritiva, pois pretende descrever, por meio de uma análise empírica, a utilização do BSC em uma organização cooperativista.

Em relação à estratégia de pesquisa é um estudo de caso, pois consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008).

YIN (1989, p. 23) afirma que "[...] o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Finalmente, enquadra-se como uma pesquisa qualitativa, pois a sua análise dar-se-á pelo aprofundamento e acompanhamento da utilização do BSC na organização em estudo, considerando que os dados serão analisados por meio de análise de conteúdo das entrevistas e observações realizadas. Segundo Marconi, Lakatos (2003), a entrevista “[...] é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados”. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a entrevista “[...] dá a oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos”.

Godoy (1995) define uma pesquisa qualitativa como sendo um ambiente natural como fonte direta de dados, o pesquisador como instrumento fundamental e o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador, enfoque indutivo.



O universo da pesquisa é composto por entidades cooperativas que atuam no cenário nacional. Por tratar-se de um estudo de caso, a amostra é composta por uma entidade cooperativista, que possui dentro do seu programa de gestão a utilização do BSC. A escolha da empresa em análise deu-se, inicialmente, pela conveniência no acesso aos dados e informações da cooperativa, e devido também alguns critérios como: (i) posição no cenário nacional, (ii) porte da cooperativa; (iii) utilização do BSC no seu processo de gestão.

A cooperativa é do ramo de transportes e, atualmente, conta com um quadro de funcionários de 875 colaboradores, contando com 52 unidades de negócio (filiais) na América Latina, situada no estado de Santa Catarina e está entre as 10 no ranking de maiores e melhores empresas de transporte do Brasil.

Em fevereiro de 1990, 143 pequenos transportadores do meio-oeste de Santa Catarina se uniram pelo associativismo. Os associados buscavam alternativas para potencializar sua atividade e ganhar mercados. Assim, definiram que este objetivo seria alcançado através de um novo modelo associativo – o cooperativismo – através de uma proposta de união, do estímulo, do desenvolvimento progressivo e da defesa em geral de suas atividades e dos interesses econômicos de seus associados. Buscavam a centralização das compras de insumos e reduzir os custos operacionais, assim, iniciou suas atividades em Concórdia (SC), local que até hoje abriga sua sede. Foi assim que, em meio a um cenário visivelmente competitivo, este grupo de pequenos transportadores vislumbrou a possibilidade de conquistar seu espaço e concorrer com as principais transportadoras do Brasil.

A evolução da cooperativa acompanhou o passar dos tempos. O profissionalismo foi se instalando aos poucos e conforme a necessidade. Os empresários viram na cooperativa a oportunidade de não serem excluídos do mercado. Basicamente do transporte de alimentos, a organização passou a investir em outros modais, diversificando suas atividades. No setor de transporte, foi uma das pioneiras na área de logística, iniciou o processo de criação de filiais em vários pontos do país e cuidou para fornecer a infraestrutura necessária para que a atividade fosse mantida. Postos de combustíveis foram agregados à estrutura e, posteriormente, passaram a ser outra atividade comercial.

Hoje, a instituição não é só uma empresa com a função de agregar pequenos transportadores e tentar facilitar sua permanência na atividade. É uma organização voltada para soluções logísticas, ao mesmo tempo em que gera produtividade aos associados, promovendo o desenvolvimento da comunidade e preservando o meio ambiente.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas junto ao diretor administrativo da cooperativa, em que foram realizadas perguntas sobre a importância do BSC, as metas, as estratégias e objetivos organizacionais. Posteriormente, realizou-se um *check-list* composto por algumas indagações que foram respondidas por meio de entrevistas e observações diretas realizadas no ambiente da cooperativa, para melhor compreensão da utilização do BSC na entidade.

Feita a coleta de dados, a análise ocorreu por meio da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, em que se deu o processo de transcrição dos dados e, após, foi realizada a análise das observações. Para dar subsídios à análise utilizou-se como forma de parâmetro os princípios e o esquema estrutural do BSC preconizados na literatura. O protocolo do estudo de caso foi realizado e validado com base na revisão teórica do trabalho.



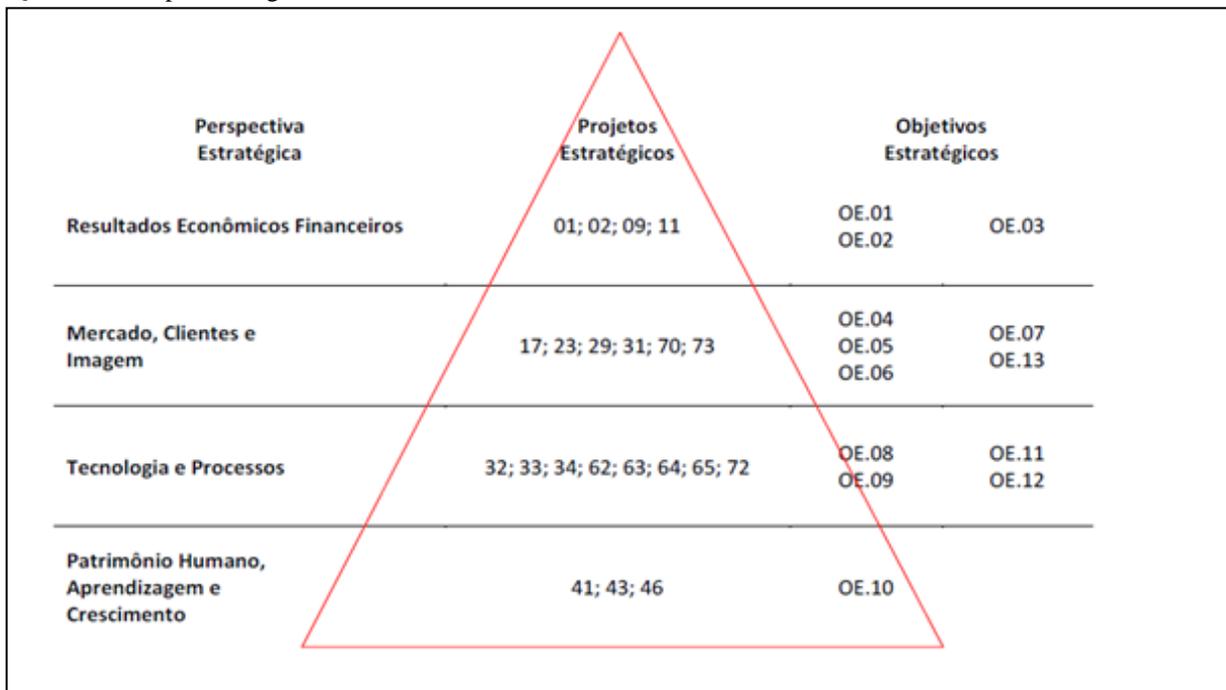
4. Resultados

A análise do BSC será realizada, inicialmente, na perspectiva da direção administrativa, no planejamento estratégico (PE) da entidade e nos princípios do BSC, na perspectivas do BSC, no confronto do planejamento estratégico descrito pela administração e na verificação de que ele se encontra de acordo com o mapa estratégico da entidade.

Para Kaplan e Norton (1997), para a implantação bem sucedida por parte da empresa, o primeiro passo deve ser a montagem do seu mapa estratégico, desmembrando sua estratégia em objetivos e, através dele, divulgar sua estratégia à equipe. Após, deve ser montado um BSC com os objetivos traçados, detalhando os indicadores relacionados a cada objetivo e para cada indicador a sua meta, bem como as ações a serem tomadas para alcançar os objetivos e as metas, além do orçamento para a execução da ação.

A implementação do BSC na cooperativa seguiu exatamente dessa forma. A entidade teve suas estratégias definidas e através do alinhamento da estratégia foram desenvolvidos os mapas estratégicos, que estão subdivididos em quatro perspectivas: resultados econômicos financeiros; mercado, clientes e imagem; tecnologias de processos; patrimônio humano, aprendizagem e crescimento (QUADRO 3).

Quadro 3 - Mapa estratégico



Fonte: Arquivos da empresa, 2013.

De acordo com o gestor do BSC, na cooperativa “O objetivo de cada uma das perspectivas é associar os objetivos estratégicos e projetos estratégicos de acordo com sua finalidade. Fazendo com que toda a relação de causa e efeito fique respaldada e associada para dar suporte ao atingimento da visão”.

Os indicadores de desempenho são ligados diretamente às quatro perspectivas estratégicas: financeiro; mercado e clientes; tecnologia e processo; aprendizado e crescimento. Os



indicadores estão ligados de acordo com a contribuição/gestão de cada negócio, gerente, área de suporte etc.

Na elaboração do BSC, além da equipe de gestão e controladoria, juntamente com diretores e gerentes regionais da corporação, os cooperados também são envolvidos. De acordo com o gestor “*As metas estratégicas são definidas analisando a matriz SWOT, de acordo com as diretrizes do conselho para crescimento e investimento, e estão em alinhamento com a visão da entidade que é estar entre as cinco maiores e melhores empresas de logística do Brasil*”.

Constatou-se que as estratégias estão alinhadas ao mapa estratégico e detalhadas em projetos estratégicos que dão suporte ao atendimento dos objetivos globais.

A cooperativa possui além da sua sede, a matriz, 51 unidades negócios, as denominadas filiais, sendo que elas estão subdivididas por áreas de operações, como: (i) transferência Brasil; (ii) transferência MERCOSUL; (iii) armazenagem; (iv) distribuição urbana; (v) operações dedicadas; (vi) operações contêineres; (vii) operações florestais e *off Road*; (viii) postos de combustíveis; (ix) hotel. Desta forma é necessário o alinhamento dos planos estratégicos entre as unidades de negócios com as metas globais da entidade (KAPLAN e NORTON, 2000). Para eles “[...] o alinhamento eficaz requer o entendimento de conceitos, das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, principais processos e na organização como um todo”.

Em relação a este aspecto, o gerente do BSC aponta que “*os planos estratégicos são feitos para cada negócio da empresa, pois estes possuem objetivos e metas próprias levando em consideração as suas especificidades*”. Assim, buscou-se avaliar o alinhamento entre os objetivos de unidades de negócios com os globais e, em seguida, por meio de um cruzamento, pode-se apontar que as metas específicas de cada negócio estão coerentes com as globais da cooperativa.

Verificou-se, além disso, se estes objetivos são previstos pelo processo orçamentário, uma vez que de acordo com o gestor do BSC “[...] as peças orçamentárias e o orçamento global da cooperativa, são construídos levando em consideração as metas orçamentárias de cada unidade e as suas metas”. Esta afirmação pôde ser verificada por meio de uma análise da construção do orçamento, em que a sua realização é descentralizada e cada unidade elabora a sua peça, e que depois são confrontadas com as metas da unidade e da cooperativa e, por fim, quando alinhados, tornam-se parte do orçamento global.

Para Kaplan e Norton (2000), a construção do planejamento estratégico e das suas metas deve ser realizada de forma periódica, para que se possa avaliá-los e, ainda, traçar novas metas. Neste sentido o planejamento estratégico da cooperativa é revisto anualmente e as metas definidas analisando a Matriz SWOT e de acordo com as Diretrizes do Conselho de Administração para crescimento e investimentos.

Para a análise das ações que deveriam ser realizadas com o intuito de atender as metas da cooperativa, os gestores têm Painéis de Desempenho Estratégicos que recebem todo mês com os indicadores ligados à sua gestão, (alinhados com o PE). Assim sendo, todos os que tiverem desvios, deverão ser tratados através de PDCA (planejar, fazer, executar e acompanhar), sendo que são realizadas reuniões mensais para monitoramento do cumprimento da estratégia.

Na figura 3 demonstra-se uma imagem de um painel estratégico da cooperativa.



Figura 3 - Painel de Desempenho Estratégico

PAINEL DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO 2013															
Sr.(a): -															
INDICADOR	outubro/2013			jan/2013	fev/2013	mar/2013	abr/2013	mai/2013	jun/2013	ju					
	1	META	REAL	ACM.	15,00	15,00	12,14	10,87	10,82	10,06					
RECEITA BRUTA R\$	2.553.360	3.462.678	121,0%	160,6%	151,5%	121,4%	108,7%	108,2%	100,6%						
	274				15,00	15,00	12,59	5,99	8,47	7,37					
SOBRA BRUTA OPERACIONAL	212.848	305.194	113,6%	164,9%	173,9%	125,9%	59,3%	84,7%	73,7%						
	1028				-	1,94	-	0,89	-	0,69	-	1,13	10,75	-	0,93
GASTOS TOTAIS R\$	82.465	96.289	106,6%	119,4%	108,9%	106,9%	111,3%	92,5%	109,3%						
	154				15,00	15,00	11,10	-	9,46	6,64	2,35	-			
SOBRA ANTES ALOCAÇÕES R\$	93.792	136.875	92,8%	210,5%	174,8%	111,0%	-94,6%	66,4%	23,5%						

Fonte: Arquivos da empresa, 2013.

A cooperativa tem por prática de revisão, avaliação e discussão das metas a realização de Reuniões de RADAR, que é reunião de avaliação mensal. É uma metodologia desenvolvida pela Fundação Dom Cabral, parceira da cooperativa, o RADAR é um modelo de reunião em que há o envolvimento de todos os colaboradores, por área. Na reunião são apresentados os painéis de desempenho mensais, é avaliado o que apresenta problemas e discute-se com toda a equipe as questões operacionais. Ao término de cada reunião a metodologia prevê o registro em ata dos assuntos tratados e a foto para arquivamento e comprovação. A metodologia é seguida pelas equipes e encontra-se o elo de ATA de reunião mensal da cooperativa, além da AGM que é a análise de gestão mensal, a reunião composta dos gerentes operacionais e diretoria para discussão da gestão mensal que analisa os Planos de Ação montados.

Todos os colaboradores participam das reuniões, avaliam o Painel de Desempenho Estratégico e definem as ações em conjunto para realinhar os indicadores negativos (vermelhos), quando for identificado algum indicador fora da meta são criados PDCA's de tratamento e realinhamento, avaliando-os no próximo mês para ver se foram efetivos ou não.

Demonstra-se na figura 4, uma exemplificação do PDCA utilizado na cooperativa.



Figura 4 - PDCA (Planejar, executar, verificar e atuar).

INDICADOR	CAUSA	AÇÃO	RESULTADO ESPERADO	RESPONSÁVEL	PRAZO	STATUS	PRAZO REVERSIÃO	CONSIDERAÇÕES
GASTOS TOTAIS	Divergência nas contas de Sistemas Troca Dado e Sistemas Computacionais, entre outras.	Solicitar à área de TI da empresa que sejam discriminadas as contas para que assim seja possível o entendimento de cada custo lançado.	Diminuir os Gastos Totais em 7.000,00 para o atingimento da meta orçada.	Fulado/Behrano	Fevereiro/2013	NOK	Fevereiro/2013	Aberta a conta e identificado que o valor procede de acordo com os valores reportados. Desenvolveremos novas ações a fim de conseguirmos reduzir a conta.
GASTOS TOTAIS	Correspondência e Porte.	Reavaliar as necessidades de envio de correspondências de redes e registradas para os clientes.	Devido ao reposicionamento da equipe de cobranças conseguimos antecipar a chegada da documentação necessário, possibilitando assim o envio de maneira mais econômica para os	Fulado/Behrano	Fevereiro/2013	OK	Abril/2013	Ação efetiva, conseguimos reduzir o valor da conta em 30% mantivemos a ação para Abril a fim de melhorarmos ainda mais o resultado.
GASTOS TOTAIS	Eduvido ao elevado volume de documentação impulsionado pelo valor que temos conseguindo além da meta excedemos a conta de	Realizar reunião com cliente buscando o alinhamento para envio das correspondências todas para matriz	Reduzir R\$ 1.250,00 na conta de Correspondência.	Fulado/Behrano	Abril/2013	NOK	Abril/2013	Cliente informou que é possível esta alteração porém isso deverá acontecer somente para 2014.

Fonte: Arquivos da empresa, 2013.

A partir destas constatações é possível apontar que existe o alinhamento entre a prática de BSC realizada na cooperativa e o princípio de traduzir a estratégia em termos operacionais do BSC (KAPLAN e NORTON, 2000).

O segundo princípio do BSC trata de alinhar a organização à estratégia. Conforme Kaplan e Norton, a entidade apresenta várias unidades de negócio e o BSC está presente em toda sua organização. O papel da corporação está definido por sua missão “Ser o melhor caminho para clientes, oferecendo e integrando soluções em toda a cadeia de suprimentos no Brasil e MERCOSUL, incluindo e desenvolvendo associados, com simplicidade e objetividade”.

A cooperativa é uma unidade de grande porte que busca proporcionar a boa sinergia entre a matriz e suas unidades, a boa prática na tomada de decisão é adotada por ambos, buscando, portanto, um bom relacionamento entre as partes.

Segundo Kaplan e Norton (2000) “[...] as unidades de negócio e as unidades de serviço compartilhado se conectam a estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus *scorecard*”. A situação da cooperativa é a mesma do item anterior, as unidades se conectam através da estratégia.

Quanto ao faturamento de crescimento e o resultado, cada unidade tem uma responsabilidade específica. São independentes, mas a soma delas sustenta o objetivo da empresa. Segundo o gestor, “[...] a Cooperativa trabalha com o resultado centralizado, se cada unidade cuidar do seu, o resultado vem no final, e quando alguma filial aponta os problemas que afetam a todos os envolvidos, então o trabalho é conjunto para o resultado ser positivo e beneficiar a todos, caso contrário, o resultado negativo também afetará a todos”.

O terceiro princípio tem o intuito de transformar a estratégia em tarefa de todos. Kaplan e Norton (2000) apontam alguns itens relevantes como a consciência estratégica e os contracheques equilibrados.

Consciência estratégica, Kaplan e Norton (2000, p. 113), significa que “[...] as organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”.



Na cooperativa todos os colaboradores participam do monitoramento da estratégia por meio da avaliação mensal dos indicadores constantes no painel de desempenho estratégico de cada gestor, ali se avalia o que está em desacordo com a meta e criam-se Planos de Ação que reajustarão as ações para que seja possível alcançar os objetivos da organização. Diante das respostas obtidas através da entrevista, considera-se que a estratégia da cooperativa é de conhecimento de todos e é trabalhado para seu sucesso.

O terceiro item do princípio de transformar a estratégia em tarefa de todos apresenta-se os contracheques equilibrados. Na cooperativa os salários estão ligados ao Plano de Cargos e Salários, sendo possível avançar dois níveis verticais anualmente e, ao mesmo tempo, há a promoção horizontal que acontece, por exemplo, quando um colaborador sai da sua estrutura de gerência e assume uma gerência em outra área. Segundo o gestor do BSC *“os salários estão de acordo com o mercado, aparentemente, contando os benefícios propostos pela entidade, como vale alimentação, auxílio escola etc., está até melhor”*.

O quarto princípio tem a intenção de converter a estratégia em processo contínuo. Kaplan e Norton (2000) também traçam três partes: conectar orçamentos e estratégias; reuniões gerenciais simples; e, aprendizado estratégico.

Conectar os orçamentos e as estratégias significa que empresas bem sucedidas adotam um processo chamado de *loop* duplo, integrando o gerenciamento tático e o gerenciamento estratégico em um único processo interrupto e contínuo, no qual conectam a estratégia ao processo orçamentário.

Conforme já descrito, as metas orçamentárias são definidas de acordo com o PE da cooperativa, sendo que cada unidade de negócio elabora o seu próprio orçamento os quais, por fim, são revisados e aprovados pela direção executiva da entidade. Para o gestor *“o orçamento é de suma importância na cooperativa, pois estabelece as metas. Sem ele, não teríamos a base que sustenta a visão de ser a quinta maior”*.

O segundo item condiciona uma aplicação do BSC bem sucedida para a utilização de sistemas de informação e análise que deem um *feedback* a este processo. A cooperativa apresenta um sistema composto por macros que automatiza o conjunto de planilhas nas quais são definidos os indicadores, suas metas e ações. Recebem o painel mensalmente, com todos os indicadores mensurados e trabalham planos de ações nos que tiverem "bolinhas vermelhas", ou seja, que estejam fora da meta.

O terceiro item diz respeito ao aprendizado estratégico. A cooperativa analisa a hipótese de correções necessárias no BSC sempre que entende que não está tendo o resultado esperado, ou quando um indicador fica mal medido e não dá resultado.

O quinto e último princípio é mobilizar a mudança por meio de uma liderança executiva. Kaplan e Norton (2000) afirmam que é preciso envolvimento da equipe executiva, pois o BSC é mais que um projeto de mensuração, é um processo de mudança. Inicialmente é preciso uma liderança vibrante para mobilização da equipe.

A cooperativa tem a equipe executiva toda envolvida no desenvolvimento da estratégia, dos planos, das metas e das ações, sendo necessário um trabalho aliado à motivação da equipe para um melhor resultado. A gestão do BSC na cooperativa é subdividida em planejamento, avaliação e controle. O planejamento ocorre no PE e a avaliação é mensal, de janeiro a dezembro, sendo que o controle é pelo monitoramento das ações.



Analisando o caso em estudo, a cooperativa apresentou a metodologia adequada na implantação e no desenvolvimento do BSC. Provou-se que todos os itens dos princípios foram atendidos. Assim, conclui-se que a cooperativa teve a implantação e desenvolvimento do BSC bem sucedidos.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar a utilização do BSC no ambiente cooperativista, por meio de um estudo de caso. Para Kaplan e Norton, o BSC permite o acompanhamento dos principais indicadores que dão sustentação à visão declarada no planejamento estratégico e possui princípios básicos para o sucesso da sua utilização, os quais são: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Em relação aos princípios de Kaplan e Norton (2000) pode-se constatar que a cooperativa possui alinhamento entre todos os aspectos como mercado, clientes, colaboradores, tendo todos como essenciais para o alcance dos objetivos.

No princípio de traduzir a estratégia em termos operacionais, a cooperativa teve suas estratégias definidas e através do alinhamento da estratégia foram desenvolvidos os mapas estratégicos, que estão subdivididos em quatro perspectivas: resultados econômicos financeiros; mercado, clientes e imagem; tecnologias de processos; patrimônio humano, aprendizagem e crescimento. De acordo com o gestor do BSC na cooperativa *“O objetivo de cada uma das perspectivas é associar os objetivos estratégicos e projetos estratégicos de acordo com sua finalidade. Fazendo com que toda a relação de causa e efeito fique respaldada e associada para dar suporte ao atingimento da visão”*. Assim, conclui-se que a organização está alinhada ao princípio básico do BSC.

No princípio de alinhar a organização à estratégia apresentou-se o alinhamento da entidade por sua missão: *“Ser o melhor caminho para clientes, oferecendo e integrando soluções em toda a cadeia de suprimentos no Brasil e MERCOSUL, incluindo e desenvolvendo associados, com simplicidade e objetividade”*. A Cooperativa é uma unidade de grande porte, que busca proporcionar a boa sinergia entre a matriz e suas unidades, sendo que a boa prática na tomada de decisão é adotada por ambos, buscando, deste modo, um bom relacionamento entre as partes.

Por meio do princípio de transformar a estratégia em tarefa de todos, a consciência estratégica da organização está focada para que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas de modo a contribuir para o êxito da mesma, todos os colaboradores participam do monitoramento da estratégia através da avaliação mensal dos indicadores, entretanto, considera-se que a estratégia da cooperativa é de conhecimento de todos e é trabalhado para seu sucesso.

Em relação ao princípio que prevê a definição das metas orçamentárias, as mesmas são definidas de acordo com o PE da cooperativa, sendo que cada unidade de negócio elabora o seu próprio orçamento.

O item deste princípio condiciona uma aplicação do BSC bem sucedida para a utilização de sistemas de informação e análise os quais deem *feedback* a este processo. A cooperativa



apresenta um sistema no qual são definidos os indicadores, suas metas e ações, os usuários recebem o painel mensalmente, com todos os indicadores mensurados, o que caracteriza o quarto princípio: converter a estratégia em processo contínuo.

Enfim, o quinto princípio proposto por Kaplan e Norton (2000) é mobilizar a mudança por meio de uma liderança executiva. A cooperativa apresenta a equipe executiva toda envolvida no desenvolvimento da estratégia, dos planos, das metas e das ações, todos trabalham juntos para a motivação da equipe e para o melhor resultado.

Assim, constata-se que a cooperativa possui o alinhamento entre as suas práticas e aquilo que está preconizado na literatura por Kaplan e Norton (2000). Isso evidencia que o BSC é uma forma de avaliação de desempenho utilizável em entidades cooperativas que possuem plena definição de sua estratégia de longo prazo e visão de futuro e que o que é preconizado na literatura quanto a falta de profissionalização da gestão das cooperativas, pelo menos neste caso, não é real.

Este trabalho analisou o *Balanced Scorecard* em uma Cooperativa de Transporte do Estado de Santa Catarina e analisou os princípios básicos do BSC, conforme autores Kaplan e Norton (2000). Através do desenvolvimento do BSC na cooperativa pode-se concluir que a cooperativa está trabalhando adequadamente, conforme prevê a fundamentação bibliográfica do *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **Teaching smart people how to learn**. Harvard Business Review, 1991.
- BERBER, Sedinei J. N.; RIBEIRO, José L. D.; KLIEMANN NETO, Francisco J. **Análise das causas do fracasso em implantações de BSC**. Revista Produção Online. Florianópolis. v. 6, n. 2, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BORGES, L.S. **A utilização do CAPM no mercado de ações brasileiro, elaborando carteiras de investimentos com a relação risco e retorno otimizada**. Ribeirão Preto, 2008.
- FERNANDES, A. C. **Mapas estratégicos do Balanced Scorecard: contribuição ao seu desenvolvimento**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP., Curitiba, PR, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas - RAE, v.35, n.2, mar./abr., 1995.
- GUIMARÃES, N. **Aplicação do Balanced Scorecard como Instrumento de Avaliação de Desempenho: O caso da Incubadora de empresas de Base Tecnológica da UFF**. Niterói, SP, 2007. 134 p.
- JORDAN, H.; NEVES, J.; RODRIGUES, J. **O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores**. Áreas Editora, Lisboa. 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 15. ed. Rio de Janeiro. Campus. 1997. 344 p.
- KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **Organização Baseada na Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2000. 411 p.



- KATO, J. M. **Avaliação de desempenho de sistemas logísticos através do Seis Sigma e Balanced Scorecard**, 2003.
- KRAEMER, M. E. P. TINOCO, J. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.
- KRONMEYER FILHO, O. R.; VALANDRO, A. A. **Balanced Scorecard como sistema gerencial. Transformando estratégias empresarias em resultados com Balanced Scorecard e gerência por projetos**. Disponível em: www.pmirs.org/PMI21_Documentos.htm. Acesso em: 13 set. 2013.
- KRONMEYER FILHO, O. R.; VALANDRO, A. A. **Planejamento, Estratégia Empresarial, Planejamento Estratégico**. Transformando estratégias empresarias em resultados com Balanced Scorecard e gerência por projetos. Disponível em: www.pmirs.org/PMI21_Documentos.htm. Acesso em: 13 set. 2013.
- LIMA NETO, Diogenes. **Formulação de projetos para o setor privado – Implantando e Alinhando Projetos em sua Empresa**. Editora do Autor, 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARINHO, S. **Utilização do Conceito da Gestão Estratégica de Custos Dentro do Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil. 1999.
- MARINHO, S.; MÂSIH, R.; SELIG, P. **A Importância do ABC no Gerenciamento da Perspectiva Financeira do Balanced Scorecard**. Comunicação apresentada no VI Congresso Internacional de Custos, Setembro, Braga. 1999.
- MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor de. SOUSA NETO, Manoel Veras de. **Aplicação do método Scorecard dinâmico na gestão estratégica de pequenas empresas**. In: Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégias. Itapema /SC. 2004.
- MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor de. SOUSA NETO, Manoel Veras de. **Aplicação do método Scorecard dinâmico na gestão estratégica de pequenas empresas**. In: Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégias. Itapema /SC. 2004.
- MEDINA, G. **Gestión Estratégica de Costos en la Mediana Industria**. Comunicação apresentada no VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Julio, León. 2001.
- MIRANDA, L. C.; *et al.* **Combinando “Balanced Scorecard” com “Suply Chain Management”**: uma proposta para a inclusão da perspectiva do fornecedor no “Balanced Scorecard”. Anais do Congresso do Instituto Internacional de Custos, 7, 2001, León, León (Espanha): Universidade de León, 2001.
- OLVE, ROY, WETTER, Magnus. **Performance drivers: a practical guide using the balanced scorecard**. New York: John Wiley and Sons, 1999.
- PANCIERI, Tathyane; Zanquetto, Hélio. **Mensuração de performance sob a ótica do BSC: o caso de uma empresa capixaba do setor de torrefação de café**. – Espírito Santo – ENEGEP, 2007.
- PARISOTO, R. **A utilização do Balanced Scorecard na Industria Ervateira Marca LTDA**. Joaçaba ,SC, 2004. 45 p.
- PORTER, M. A. **Nova Era da Estratégia**. HSM Management. Ed. Especial. São Paulo, 20
- SILVA, C. **Gestão Estratégica de Custos: O Custo Meta na Cadeia de Valor**, Revista FAE. 1999.
- Silva, Selig e Ribeiro. **Uma proposta para integrar a gestão do conhecimento ao Balanced Scorecard**. Porto Alegre, 2007.



SOARES, Cristina R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas.** 2001. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

SOUZA, H., **Balanced Scorecard BSC: Uma ferramenta de gestão,** 2006.

STALK, G., Jr. Time – **The next source of competitive advantage.** Harvard Business Review, Boston, v. 66, 1998.

VIÑEGLA A.: **The use of the scorecard in the management of production-operations,** 2002.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração,** São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set., 1994.