



PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADOR DE DESEMPENHO SOB PERFORMANCE DO *BALANCED SCORECARD*: NA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA.

Ingrid Maira da Silva¹

RESUMO

Este artigo objetivou implementar indicadores de desempenho em uma cooperativa de laticínio, a Coopergrande. Foi elaborada indicadores de desempenho sob a performance da ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC), para a otimização da redução de custos. O presente trabalho é uma pesquisa-ação, pois foi realizada a partir de uma ação concreta desenvolvida e também exploratória, pois não há pesquisa semelhante na região, principalmente na Coopergrande, o meio de aquisição das informações necessárias para a elaboração da intervenção foi feita com entrevista, sendo detectado o problema na organização financeira, assim, foi desenvolvida a ação focando na diminuição de custos. Foi feita uma análise dos dados cedidos pela cooperativa, e elaborado os indicadores. Detectou-se maior impacto nos custos, os gastos com energia elétrica e combustível, que pode permitir a elaboração de planejamento para diminuição desses custos, melhorando o saldo das receitas.

Palavras-chave: BSC. Indicadores. Cooperativa. Redução de custos.

INTRODUÇÃO

A agricultura familiar é importante para a economia nacional, colaborando diretamente na diminuição da fome mundial e na segurança de alimentos sustentáveis.

O projeto enfatiza a contribuição da ferramenta de gestão o *Balanced Scorecard* com foco na perspectiva financeira, na cooperativa agropecuária Coopergrande, localizada na: Av. Sul S/n Núcleo Urbano 01, Assentamento Sadia 1, Rodovia BR 364 km ,456 Zona Rural, Várzea Grande - MT.

O objetivo deste artigo foi a análise das ações na implementação da gestão da cooperativa por meio da ferramenta do *Balanced Scorecard*, por considerar dificuldades na

¹ Aluna do Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública IFMT VGD. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, orientado pelo Prof. Mestre. Roberto Ruiz.

gestão, relatadas pelos cooperados juntamente do diretor geral da Coopergrande, no processo de investigação entre a pesquisadora e o pesquisado.

O presente trabalho baseia-se na metodologia da pesquisa-ação que teve por objetivo realizar uma intervenção, pois se trata da implementação de ação inexistente na Coopergrande, e também exploratória, pois foi desenvolvido baseado em reuniões e entrevista informal direto com o responsável pela organização para um diagnóstico e apresentar resolução das dificuldades encontradas.

As ações implementadas neste trabalho foram analisar a gestão da cooperativa, por meio da ferramenta do BSC na perspectiva financeira. Foi possível conscientizar a importância de um planejamento dentro da organização, e da implementação do indicador proposto com o objetivo de reduzir os custos, o qual analisa a gestão visando o gerenciamento de estratégias e controle sob os diversos âmbitos da empresa, sendo eles financeiro e não-financeiro proporcionando melhores resultados a longo prazo.

Para a elaboração deste artigo, apresenta-se após esta introdução o referencial teórico que explora a agricultura familiar e o cooperativismo, seguindo do BSC e suas ferramentas na otimização da gestão, destacando-se a seguir a metodologia abordada sendo esta a pesquisa-ação e exploratória, finalizando com a abordagem dos resultados e discussão e a conclusão.

Por meio deste estudo, espera-se que a implementação do indicador financeiro, ajudará positivamente na organização e desenvolvimento da cooperativa.

REFERENCIAL TEÓRICO

AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar possui características diferenciadas comparando com à agricultura convencional. No familiar, quem administra é o próprio agricultor com seus familiares, uma vez que, além de ser o seu local de trabalho é também sua moradia, onde mantém sua atividade produtiva que acaba gerando sua principal fonte de renda. (BRASIL, 2016).

Na interpretação legal, conforme o Art. 3º da Lei Federal 11.326, de 24 de julho de 2006, que define como agricultor familiar “o trabalhador rural que cumpra, as seguintes condições: (I) Não possua uma área maior que 4 módulos fiscais; (II) A mão de obra deve ser predominantemente familiar no empreendimento; (III) que a renda familiar tenha um

percentual mínima originada das atividades econômicas do empreendimento, conforme a definição do Poder executivo.; e (IV) a administração seja composta por seus familiares.” (BRASIL, 2006).

A agricultura familiar destaca-se pelo modo de vida e de produção que os grupos familiares exercem, utilizando predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas, estão focados em atividades vinculadas ao seu estabelecimento, resultando em uma diferenciada inserção no mercado econômico. (SEAF, 2017).

COOPERATIVISMO

Segundo Oliveira (2004) as cooperativas são exemplos de áreas com grande desenvolvimento socioeconômicos. São organizadas por pessoas que possuem o mesmo direito, seja na realização da atividade econômica ou na prestação de serviço, o cooperativismo é um empreendimento coletivo que possibilita as pessoas a oportunidade de gerar renda e mercado de trabalho aos envolvidos.

Oliveira (2004, p.02) define os princípios do cooperativismo como:

- Adesão livre e voluntária dos seus associados;
- Gestão democrática, ou seja, todos se encarregam da gestão e da produção e o resultado das atividades é distribuído proporcionalmente ao trabalho de cada cooperado;
- Educação, formação e informação;
- Participação econômica dos seus membros;
- Autonomia e independência com relação ao governo, empresas ou outras organizações
- Interesse pela comunidade;
- Intercooperação entre empreendimento solidários, eliminando os grupos intermediários que fazem a distribuição dos produtos e ficam com grande parte dos rendimentos.

Para Antonialli (2000) os cooperados envolvidos possuem dupla função dentro da organização, sendo o de papel de utilizador da entidade e de dono, geralmente no processo da cooperativa ocorre a auto-gestão, sendo elas coordenadas pelos próprios usuários.

BALANCED SCORECARD

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC foi criado com a intenção de otimizar a gestão da organização, o BSC não apenas veio com a intenção de implantar uma nova gestão, mas de se aperfeiçoar com a administração organizacional já existente, essa ferramenta possibilita a

preservação do interesse no desempenho, sendo ele a curto ou a longo prazo, o BSC deixa claro que a sua ferramenta não é apenas financeira, pois também é não-financeira.

O *Balanced Scorecard* completa as medidas financeiras do desempenho do passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho do futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectiva: Financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*. (Kaplan;Norton, 1997, p.8)

Segundo Ferrero Filho (2019), o *scorecard* é uma ferramenta de gestão que possibilitará aos empresários identificar as atividades que podem ser adequar a cooperativa no qual gerará valores aos cooperados, clientes, funcionários e a comunidade.

Portanto, o BSC objetiva contribuir de forma eficiente a organização na medição de desempenho, seja eles financeiros ou não-financeiro de modo consequente nos objetivos organizacionais e assim aprimorar a gestão da organização.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Chiavenato (2004), “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando”. Ainda segundo Oliveira, (2015, p.18) “o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

O planejamento estratégico caracteriza-se por ser um processo de longo prazo, que lida com decisões de efeitos duradouros e difíceis de serem modificadas. As decisões estratégicas são aquelas que mais afetam as atividades da organização, pois dizem respeito tanto à formulação de objetivos quanto à escolha dos meios para atingi-los; o planejamento estratégico se orienta, portanto para os meios e para os fins.

Segundo Filho (2017) o planejamento estratégico é considerado um dos principais responsáveis da alta administração a enfrentar um duplo desafio, sendo eles: “estabelecer bases para o sucesso do amanhã e ao mesmo tempo vencer nos mercados de hoje”.

IMPLANTAÇÃO: ABORDAGEM DO BSC

De acordo com Rocha e Lavarda (2011), quando sugere a implantação do BSC no local destinado, é necessário um estudo para a comprovação da possibilidade de implantar a ferramenta.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 13):

Como o *scorecard* é desenvolvido por um grupo de altos executivos, o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestaram sua contribuição. Os objetivos do *scorecard* tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo, e passa a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes. Produz consenso e trabalho em equipe entre todos os altos executivos, independentemente de suas experiências de trabalho anteriores ou de suas habilidades funcionais.

O uso da ferramenta dispõe meios para avaliar e acompanhar o desempenho das estratégias, a disponibilização da ferramenta do indicador para as organizações facilita a seus usuários o alinhamento do planejamento com a identidade da organização.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Segundo Kaplan e Norton (1997), o desenvolvimento do BSC é um incentivo imprescindível na vinculação dos objetivos financeiros à estratégia da corporação, a perspectiva financeira serve para alinhar os objetivos de outras perspectivas.

O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado (Kaplan e Norton, 1997, p.29).

Para Herrero Filho (2019) a perspectiva financeira tem o objetivo de constatar se a estratégia do sistema financeiro está contribuindo para otimização dos resultados financeiros, lucro líquido e retorno financeiro.

O diálogo entre os responsáveis financeiro da corporação é importante para que o desenvolvimento o BSC tenha início, pois assim é possível montar uma estratégia financeira de acordo com que a empresa tenha a capacidade de executar, trazendo a consciência dos envolvidos a necessidade de uma análise periódica, com a finalidade de saber se a estratégia financeira da unidade seja comprovada ou alterada.



REDUÇÃO DE CUSTO

Segundo Lima (1998), a falta de conhecimento dos custos da corporação, pode acarretar precariedade ao local, pois a falta de redução de custos afeta a rentabilidade, é importante identifica-los com antecedência para não se tornarem críticos, e causar distorção no processo de tomada de decisão.

A trajetória estratégica escolhida pela empresa ter influência decisiva na definição, e desenvolvimento do sistema de custos a ser implantado. A forma como a empresa está estruturada, no tocante à organização, constitui-se também num fator que favorecer ou dificultar a interação dos setores, refletindo no sucesso ou ineficiência do sistema de custos. (POMPERMAYER; & LIMA, 2002, p.10).

É importante ter a consciência que indicadores de custos por si só, não reduzirá qualquer tipo de custo, mas o indicador pode identificar oportunidades de redução.

METODOLOGIA

A metodologia aplicada no desenvolvimento do artigo foi a pesquisa-ação, trazendo consigo o desenvolvimento da compreensão como parte da prática. Pesquisa-ação, ainda, é:

A pesquisa-ação exige uma estrutura de relação entre os pesquisadores e pessoas envolvidas no estudo da realidade do tipo participativo/ coletivo. A participação dos pesquisadores é explicitada dentro do processo do “conhecer” com os “cuidados” necessários para que haja reciprocidade/complementaridade por parte das pessoas e grupos implicados, que têm algo a “dizer e a fazer”. Não se trata de um simples levantamento de dados. (BALDISSERA, 2012, p.06).

Segundo Gil (2012 apud FERREIRA, FELCHER E FOLMER 2017, p.06), a pesquisa-ação pode ser definida também como pesquisa-participativa caracterizada no envolvimento dos pesquisadores e pesquisados, utilizando o diálogo como meio de comunicação mais importante no processo conjunto de estudo e coleta de informação, sendo a ação contínua e não ocasional.

O estudo para a elaboração do projeto tende a ser descritivo e exploratório com a abordagem qualitativa. Foram analisadas as informações referentes as receitas e custos da cooperativa com o enfoque na redução de custos, demonstrando como a ferramenta do BSC poderia auxiliar na redução de alguns custos e como isso afetava diretamente na receita da cooperativa. As visitas técnicas foram realizadas em dias agendados diretamente com a cooperativa durante o mês de julho a dezembro de 2018, na sede da Coopergrande que fica localizada no endereço: Av. Sul S/n Núcleo Urbano 01 Assentamento Sadia 1 Rodovia BR 364 km 456 Zona Rural, Várzea Grande - MT.



Foi utilizado o planejamento estratégico com base na ferramenta de metodologia de gestão o Balanced Scorecard, para que tudo acontecesse de forma eficiente e eficaz na Coopergrande. As visitas técnicas e as entrevistas diretamente com o diretor e funcionária da administração foram de total importância na coleta de informações como a planilha utilizada para o lançamento mensal das receitas e despesas.

O método de pesquisa utilizado para a elaboração da intervenção foi baseado na ferramenta do Balanced Scorecard, para qual foram criados indicadores promovendo a interação do planejamento estratégico com as ações operacionais da cooperativa.

A presente intervenção iniciou-se com visitas técnicas e reuniões e a cooperativa na companhia dos docentes orientadores e o diretor geral do local, nas quais foram apresentadas a ferramenta do BSC e de que forma poderíamos criar indicadores para o acompanhamento do desempenho da cooperativa. Durante visita técnica realizada entre o orientador e os orientados à cooperativa foram disponibilizadas informações necessárias para a criação dos indicadores de desempenho, tais como, quais os produtos são produzidos pela cooperativa, e quais os principais consumidores, por parte do Diretor e presidente da cooperativa, bem como da secretária, foi bastante satisfatório perceber o entusiasmo e o interesse em se dispor a colaborar, com o nosso trabalho.

Foi apresentado a ideia da criação de uma planilha no Excel que seria alimentada mensalmente para a coleta dos dados relacionados a receitas e despesas da produção dos produtos principais, sendo eles: todas as bebidas lácteas e a muçarela. Diante da aprovação por parte da diretoria da cooperativa em março de 2019, foi encaminhado um e-mail à cooperativa disponibilizando a planilha para que a funcionária responsável preenchesse os dados conforme solicitado. Vinte dias após entrei em contato com a responsável para saber do andamento da planilha, mas a funcionária alegou sobrecarga de trabalho, já que a mesma sozinha exerce várias funções.

Após alguns dias ela enviou alguns dados, mas as informações não retornaram conforme o que havia sido solicitado. Tendo em vista a situação, não foi plausível dar andamento na intervenção, devido à dificuldade em colaborar com o fornecimento de informações por parte da cooperativa, impossibilitando a intervenção anteriormente pretendida, sendo dessa forma necessária uma mudança no planejamento de intervenção. As informações coletadas por e-mail não foram suficientes, foi necessário retornar a cooperativa para obter novas informações, após a obtenção dessas informações foi possível fazer uma nova análise e assim criar uma nova proposta de intervenção.

A pesquisa-ação seguiu os seguintes passos: visitas técnicas na cooperativa para ter conhecimento das planilhas utilizadas no lançamento de receita e custos mensais, coleta da

planilha que foi disponibilizada para o estudo verificando os itens que mais gastam e que afetam diretamente na receita da cooperativa, desenvolvimento de uma planilha no Excel com os custos trimestral que poderiam ser reduzidos com indicadores de desempenho, sendo possível traçar metas e se os objetivos sugeridos estão sendo alcançados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A intervenção proposta neste trabalho foi, por meio da pesquisa-ação, com a utilização da ferramenta do BSC e centralizada na perspectiva financeira. O objetivo da pesquisa é focado no objetivo estratégico traçado para obter resultados positivos na redução de custos, foi a criação de um indicador através de uma análise monetária dos custos do primeiro trimestre de 2019. Em seguida foi traçada as metas bem como os resultados sugeridos para obter uma efetiva redução nas despesas selecionadas e conseqüentemente melhorar o saldo das receitas da cooperativa.

Após análise das informações, houve a necessidade de uma nova coleta de dados com a finalidade de criar uma planilha no Excel, na qual foi usada para uma outra análise com maior profundidade em relação dos custos, conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1- Análise financeiro dos custos trimestrais

	A	B	C	D	E
1	PLANILHA DE CUSTO TRIMESTRAL DE 2019				
2	ITENS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	TOTAL
3	LIDIANE AP - ME	R\$ 636,55			R\$ 636,55
4	AMIL DENTAL	R\$ 378,00	R\$ 378,00	R\$ 423,36	R\$ 1.179,36
5	HUGHESNET/ INTERNET	R\$ 260,57	R\$ 266,39	R\$ 265,95	R\$ 792,91
6	SERVIÇOS DO CAMINHÃO	R\$ 1.369,98		R\$ 1.028,00	R\$ 2.397,98
7	RESTAURANTE	R\$ 414,00	R\$ 375,50	R\$ 326,00	R\$ 1.115,50
8	COMBUSTÍVEL	R\$ 1.990,02	R\$ 3.007,34	R\$ 1.458,31	R\$ 6.455,67
9	GOV- MT	R\$ 3.344,75			R\$ 3.344,75
10	ALVARA	R\$ 201,73			R\$ 201,73
11	REF. LIMPEZA EX.	R\$ 130,00			R\$ 130,00
12	ROTA DO OESTE	R\$ 198,00	R\$ 176,00	R\$ 154,00	R\$ 528,00
13	ENERGIA ELETRICA	R\$ 7.145,86	R\$ 3.050,55	R\$ 2.724,40	R\$ 12.920,81

Através da análise na planilha, foi possível identificar os custos, que de certa formar apresentaram valores em excesso, sendo possível fazer a medição e determinar a redução. Por



meio da análise derivada da planilha, os custos em excesso identificados foram os de combustível e energia elétrica, a ideia de indicador sucedeu mediante a análise dos dados.

Com as informações e os dados analisados, foi possível identificar o indicador. Em seguida criou-se tabelas as quais, funcionam como um indicador para visualizar metas e iniciativas a ser utilizado, desta forma podendo contribuir com o êxito na intervenção conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1- Indicador Financeiro

COMBUSTÍVEL				
Perspectiva	Meta	Indicador	Iniciativa	Métrica
Reduzir custo trimestral.	61%	Diminuição de custos com combustível.	-Planejar rotas alternativas - Manter manutenção de Veículos regularmente; - Adotar política de uso do ar-condicionado de forma moderada; -Buscar postos de combustíveis com valores diferentes.	(Custo de 2019 / Custo de 2018) x100 = % .

Fonte: Elaboração própria

A proposta na redução dos custos analisados demonstrou a importância da economia desses para proporcionar melhores resultados na receita. O indicador de redução objetivou melhorar a perspectiva financeira da cooperativa e otimizar a administração local alinhando o planejamento estratégico a estratégia da empresa, uma vez que esta análise realizada poderá ser aplicada em novos itens, pois através do indicador é possível fazer mediação dos custos mensalmente.

A apresentação do indicador do BSC à cooperativa revelou a importância da utilização da ferramenta para aprimoramento da gestão da corporação. Com a implantação dos indicadores viabilizou-se as formas de redução de custo, apontando os caminhos a serem seguidos para o alcance deste objetivo.

Após concluir o processo de desenvolvimento da proposta de intervenção e a elaboração do indicador, foi agendado uma visita a cooperativa onde aconteceu a intervenção que havia sido proposto, em conjunto com os demais discentes foi apresentado também o BSC e sua importância dentro da gestão da cooperativa e também apresentando o indicador de



desempenho que teve por objetivo ajudar a cooperativa de forma significativa na redução dos custos dos itens que os cooperados haviam escolhido.

Foi apresentado slides com as planilhas utilizada no processo de análise de dados e os indicadores, disponibilizando também informações necessária para o entendimento dos cooperados de como o indicador deveria ser utilizado e os benefícios que trariam consigo. Após a explicação foi realizado um *feedback* com os funcionários e cooperados á saber se as expectativas esperadas foram alcançadas com a proposta de intervenção apresentada.

Depois de algumas semanas ocorreu realizou-se uma nova visita a cooperativa à saber se os indicadores implantados já estavam trazendo resultados satisfatório a corporação, perguntado aos cooperados se já estavam executando o indicadores financeiros, foi confirmado que permanecem utilizando e também garantiram que o BSC de imediato melhorou de forma significativa a cooperativa na redução dos custos e que pretendem dar prosseguimento na execução da ferramenta dentro da cooperativa, pois as iniciativas seguidas já obtiveram êxito e que pretendem alcançar novos resultados com o uso da mesma.

O *scorecard* foi utilizado para alinhar as unidades de negócio, serviço compartilhado, equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinhá-los à estratégia da empresa e que auxiliará no aprimoramento da gestão, as medidas financeiras demonstram se a estratégia, implantação e execução está contribuindo para otimizar os resultados financeiros. Sendo assim, acredita-se que o uso da ferramenta do BSC com o indicador financeiro em cooperativa, pode proporcionar resultados eficaz.

CONCLUSÃO

A implementação da ação praticada na Coopergrande, foi positiva, visto que a ferramenta do *Balanced Scorecard* possibilitará o gerenciamento de estratégias e controle das atividades da cooperativa. O indicador financeiro proposto possibilitará a medição e a redução dos custos, além disso buscou-se conscientizar os cooperados da importância de executar os indicadores, pois através do indicador é possível dar andamento nas iniciativas sugeridas que se colocadas em prática obterão o sucesso da implementação.

Houve algumas incompatibilidades durante a elaboração da proposta de intervenção, pois a primeira proposta não teve êxito devido à falta de fornecimento de informações pela cooperativa, porém na segunda tentativa as informações para elaboração de uma nova intervenção foram facilitadas pela administração da cooperativa.



Após a apresentação dos indicadores aos cooperados, obteve-se um *feedback* e resultados satisfatório, a proposta recebeu aprovação da organização, que se comprometeram a dar seguimento no uso da ferramenta BSC, interligado com o indicador financeiro.

As medidas financeiras demonstraram que a ferramenta implantada contribuiu na otimização da gestão da cooperativa e na redução dos custos, e que a proposta sugerida terá continuidade dentro da organização, tendo em vista que os indicadores de desempenho já demonstraram resultados positivos.

Houve êxito na intervenção proposta, pois não envolveu recursos financeiros, mas sim, a disponibilidade dos cooperados em dar seguimento nos indicadores de redução de custo, podendo então a longo prazo alcançar as metas estabelecidas na redução dos custos escolhido, sendo possível aplicar o indicador em outros itens.



REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 1, p. 135-159, 2000.

BALDISSERA, Adelina. Pesquisa-ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. Sociedade em Debate, v. 7, n. 2, p. 5-25, 2012.

BRASIL. Art. 3º da Lei Federal 11.326, de 24 de julho de 2006. Lei da Agricultura Familiar. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004- >. Acesso em: 01 jul.2019.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin et al. Proposta de uma Estrutura de Balanced Scorecard para uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Rio Grande do Sul. Revista Gestão & Planejamento, v. 17, n. 3, p. 399-416, 2016.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações. 1ª. Ed. Rio de Janeiro, 2004.

DA PESQUISA-AÇÃO À PESQUISA PARTICIPANTE: DISCUSSÕES A PARTIR DE UMA INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIDA NO FACEBOOK, 2017, v.12 Experiências em Ensino de Ciências.

HERRERO, Emílio. Balanced scorecard e a gestão estratégica. Gulf Professional Publishing, 2005.

HERRERO FILHO, Emílio. Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Alta Books Editora, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 19ª. ed. Rio de Janeiro, 1997.

LIMA, Maurício Pimenta. Custos logísticos: uma visão gerencial. FLEURY, Paulo, 1998.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS. Planejamento Estratégico 33º ed. São Paulo 2015.

OLIVEIRA, SONIA Cooperativismo. 2004. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/923/1604.pdf?sequence=1> . Acesso em: 22 mai. 2019.

POMPERMAYER, Cleonice Bastos; LIMA, João Evangelista Pereira. Gestão de custos. Finanças empresariais. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Coleção Gestão Empresarial, n. 4, p. 49-68, 2002.

ROCHA, Irani; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 16, n. 1, p. 19-34, 2011.

SEAF, Secretaria de Estado Agricultura Familiar e Assuntos Fundiários. Plano Estadual da Agricultura Familiar. Mato Grosso, 2017.