

## ***BALANCED SCORECARD: IMPLEMENTAÇÃO DA PERSPECTIVA DO CLIENTE NA COOPERATIVA VARZEAGRANDENSE COOPERGRANDE.***

Fabricio dos Santos Lima<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Este artigo analisa a contribuição que a ferramenta *Balanced Scorecard* na perspectiva do cliente traz para uma cooperativa agropecuária. A pesquisa foi realizada juntamente com a Cooperativa Agropecuária de Várzea Grande – Coopergrande – em MT. O presente trabalho é exploratório e buscou realizar, por meio da pesquisa-ação, uma intervenção, baseada na escassez de estratégias para cooperativas. A pesquisa foi realizada por meio de análise de dados fornecidos pelos dirigentes da Coopergrande, visando implantar uma ferramenta que os auxiliassem em sua gestão. Os resultados nos levaram a conclusão que é possível implantar a ferramenta, contanto que haja dedicação dos envolvidos e meios para que ocorra o processamento das informações.

Palavras chave: balanced scorecard, ferramenta de gestão, cooperativismo.

### **INTRODUÇÃO**

O cooperativismo agropecuário tem grande importância para os brasileiros, pois está presente no desenvolvimento rural, e para isso, buscar práticas que auxiliam em seu crescimento é fundamental.

Esta pesquisa analisa a contribuição que uma ferramenta de gestão pode trazer para uma cooperativa agropecuária, e foi realizada junto aos administradores e funcionários da Cooperativa Agropecuária Varzegrandense – Coopergrande localizado no Assentamento Sadia I, no município de Várzea Grande, MT. Este estudo é resultado de uma intervenção exploratória realizada na entidade citada, por meio da pesquisa-ação. É um processo de implementação de indicadores na perspectiva do cliente em uma cooperativa, para colaborar com a resolução das dificuldades identificadas.

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso Tecnólogo em Gestão Pública, IFMT, Campus Várzea Grande. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação do Professor Ms. Roberto Ruiz

A pesquisa foi realizada de forma a ajudar no processo de tomada de decisões, com isso, ela foi elaborada de modo a conhecer a cooperativa para que obtivesse maior aproximação de pesquisador e o objetivo a ser estudado, nesse processo que foi identificado as informações relevantes que ajudaram para o início do projeto, que seriam esses: clientes, contratos, formas de entrega, meios de produção, relação com o consumidor, dentre outros.

Após a coleta de informações foi pensado na colocação dos problemas e o plano de ação para tentar sanar os problemas encontrados, que são eles: ausência de planejamento para longo prazo, pouco uso de ferramentas de gestão, dentre outros. Foram analisados na perspectiva do cliente da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* para definir objetivos a serem alcançados que pudessem auxiliar no desenvolvimento futuro.

Ter uma ferramenta de gestão é importante para ajudar no gerenciamento, tornando uma instituição mais eficaz, pois utiliza métodos que os deixam em vantagem.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### ***BALANCED SCORECARD***

O *Balanced Scorecard* (BSC) consiste em um método de determinar o desempenho da empresa por meio de indicadores estratégicos. Segundo Kaplan e Norton (1997) é um sistema de informação capaz de traduzir a missão e a estratégia em metas e avaliação, por quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento. Esse conjunto de medidas de forma equilibrada contribuem para a comunicação, dialogando com a estratégia a toda a empresa.

A Metodologia atua na visão da para que ela seja realizada, sendo possível gerir metas de longo prazo, monitorando os indicadores e os planos feitos pela empresa se estão ou não sendo realizados.

Segundo Kaplan Norton (1997), conforme citado por Silva (2003, p.67), “Na lógica do *Balanced Scorecard* a estratégia e um conjunto de causa e efeito, que podem ser expressas por sentenças do tipo "se então" que atravessa pelas perspectivas medindo os resultados.” Em resumindo é uma sequência de questionamentos sobre prever o resultado esperado.

## **PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD***

Conforme a metodologia do *Balanced Scorecard* os objetivos e medidas refletem a relevância dos seu principal grupo de interesse que são divididas em quatro perspectivas.

Segundo Herrero (2005) são perspectiva:

“I- Financeira: Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa; II- Cliente: Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em torno de satisfação dos clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado; III- Processos Internos: Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa; IV- Aprendizagem e Crescimento: verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do individual, do grupo e das áreas de negócio estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anterior.”

Ainda segundo o autor, cada empresa pode definir um número maior ou menor de perspectivas que sejam viáveis, para atender as estratégias, fornecendo um dialogo entre gestores e stakeholders da organização.

### **Implementação: Abordagem do *Balanced Scorecard***

Segundo Kaplan e Norton (1997), para a implementação do BSC, antes é necessário um levantamento do histórico da empresa, de modo a obter o conhecimento sobre tudo que a envolve. A partir dessa análise inicia-se o planejamento estratégico do BSC, de acordo com a finalidade específica da empresa. O comprometimento da alta administração e de todos os envolvidos é essencial para que dê certo a implementação do BSC. 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, independente de suas experiências de trabalho anteriores ou de suas habilidades funcionais.”

Dessa forma, o trabalho em equipe, quando em sintonia, visando a missão da empresa tem maiores perspectivas no alcance dos resultados. Os sistemas de medição de desempenho são ferramentas essenciais para entender o quanto as organizações estão bem quando atuam, fornecendo aos gestores o auxílio nas decisões.

## **BSC COMO UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Demonstrar o mapa estratégico está relacionado com o sucesso para o uso da ferramenta. Esse mapa envolve um estudo mais profundo na organização, então foram feitos indicadores que auxiliavam para a criação do mapa. Um dos autores sobre BSC diz que caso haja uma má interpretação por aqueles que irão executar, ele não tornará efetivo para aquela organização. (COSTA, 2006)

Os gestores devem se comprometer nessa fase, pois é essencial para que todas as partes estejam por dentro dessa etapa. Uma das maneiras de envolver todos é criar um clima simpaticamente chamando os que fazem parte da organização, para contribuir com seus talentos e treinamentos feitos, mesmo não atuando na área envolvida. (COSTA, 2006).

De acordo com Costa (2006), a comunicação entre os líderes e gestores e demais envolvidos na organização deve ser esclarecedora, de modo a permitir o entendimento comum sobre o que se pretende conquistar dentro da gestão.

O processo da comunicação da estratégia pela organização e sua ligação aos objetivos individuais e departamento, tem como objetivo promover a compreensão da estratégia, da necessidade de interação das áreas para o cumprir a estratégia e de motivar a realiza - lá. A comunicação e a educação constituem um processo contínuo na organização para que todos compreendam os componentes da estratégia e recebam as informações sobre os resultados alcançados. (COSTA, 2006, p.45)

Dessa forma a comunicação é o fator essencial para agregar o conhecimento e a divulgação dos resultados.

Planejar é o momento em que se faz saber quais os recursos humanos e financeiros são disponíveis, segundo Costa, (2006) esses recursos são alinhados à estratégia. Tendo em vista a realização de um bom trabalho em equipe todos com o mesmo foco, nesse sentido:

A inserção dos planos financeiros com os corporativos se dá pelo terceiro processo de planejamento ( *Businnes Planning*) *Balanced Scorecard* como base para direcionar os recursos e determinar as prioridades, o tempo e a atenção desses mesmos gestores têm que ser orientar para aquelas iniciativas que são essenciais para orientar a empresa aos objetivos estratégicos de longo prazo (COSTA, 2006, p.46).

Com esse sentido planejar é o melhor modo para gerenciar os recursos, pois requer menos esforços na tomada de decisão, possibilitando uma visão mais ampla.

O quarto processo de aprendizado (*Feedback and Learning*), serve para em função de experiência adquirida, a empresa converta sua habilidade, caso seja indispensável. Antes de começar a mudança na forma de gerir a estratégia, é preciso persuadir com argumentos a empresa de que ela precisa mudar. (COSTA, 2006, p.50).

## **COOPERATIVISMO**

O cooperativismo diferencia em seus quesitos, pois proporcionam para seus membros uma forma alternativa de obter um ganho, considerando que muitos deles teriam pouca chance no mercado de trabalho e econômico. Ele baseia-se nas seguintes características: (I) Gestão democrática, que é feita pela vontade dos associados; (II) Livre associação, todos que quiserem se associar e que conhecem os critérios podem participar; (III) Participação dos associados na economia cooperativista, no qual eles entram com capital e administram de forma democrática seus recursos. (OLIVEIRA, 2004.)

Cooperativa é uma instituição composta por integrantes de um grupo que tem por objetivo exercer determinada atividade em benefício comum. Rios (2007); define a cooperativa como um instrumento para os associados lucrarem, porque possuem sobras líquidas, trata-se de lucro do trabalho direto dos associados, depois das despesas administrativas serem pagas, qualquer benefício econômico em forma de ganho direto resultado do negócio da cooperativa é dividido para seus membros. Diferente da empresa capitalista que lucra em cima dos trabalhadores, que recebem um salário menor que de fato a empresa produziu.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste projeto foi a pesquisa-ação, que também é definida como investigação-ação, que consiste em uma pesquisa utilizada para informar a ação que deseja realizar com intenção de melhorar a prática, que tem como finalidade a promoção de uma intervenção, e resolução de uma problemática. (TRIPP, 2005)  
Pesquisa-ação é, ainda,

“Tipo de pesquisa participante engajada, em oposição a pesquisa tradicional, que é considerada como “independente”, “não-reativa” e “objetiva”. Como o próprio nome já diz, a pesquisa-ação procura unir a pesquisa á ação ou pratica. Isto é desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da pratica.” (ENGEL, G.I, 2000, p.182).

Foi utilizando, também, o *balanced scorecard* uma ferramenta de gestão que contribui na definição de indicadores, para que auxilie nas futuras decisões da Coopergrande, localizada em Várzea Grande. A elaboração deste projeto se caracteriza, em seu tipo, com abordagem qualitativa. Esse método coleta informações, e opiniões, e para Godoy (1995) a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados.

Trata-se de uma pesquisa, na qual foram levantadas questões pertinentes ao modo de atendimento dos clientes, e sua relação direta com participação na receita, foi proposto também um modelo de indicador para auxiliar a gestão na perspectiva dos clientes. Foram feitas visitas técnicas, com objetivo de um diagnóstico sobre a realidade da Coopergrande, onde ocorreram em vários dias no segundo semestre de 2018 e início de 2019, no assentamento da cooperativa e a fase de implementação do projeto realizou-se a partir de fevereiro de 2019, finalizando na data do dia 28 de maio de 2019 com a última análise e resultados.

Considerando que está pesquisa é exploratória em uma cooperativa agropecuária em Várzea Grande, a elaboração desta pesquisa, foi utilizado dados dos variados sistemas que a cooperativa utiliza ( Planilhas, Eptus software de gestão, ECoDFe gerenciador de nota fiscal eletrônica), foi disponibilizado por parte da Coopergrande as informações para avaliação, e confecção do possível indicador de clientes, onde foram coletados dados referente a 3 meses em análise, que foram os meses de fevereiro, março e abril.

Ao analisar as receitas registradas por meio de nota fiscais emitidas, percebe-se que há participação de dois tipos principais de clientes, o do setor público por meio de contratos de licitações por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar, e do setor privado o qual a cooperativa distribui para alguns comércios.

No caso do setor privado, há distribuição por meio indireto (no atacado) e a participação desse setor de distribuição é inferior ao do setor público. Analisando os clientes registrados no Sistema Eptus Software de Gestão e comparando com as receitas registradas no EcoDFe Gerenciador de Notas fiscais, nota-se que há pouca saída de produtos do setor privado, tornando o setor público seu maior “consumidor”.

Depois de feita essas análises, foi iniciada uma etapa de elaboração de um indicador que ajudasse a cooperativa identificar as perspectivas e olhar por outros ângulos que não fosse somente o financeiro. Em reunião com funcionários e administradores, foi demonstrado por meio de tabela os ganhos obtidos por cada setor, com quantidades total de clientes registrados em seu sistema, e a taxa de participação do setor público e do privado. Com isso, foi proposto junto a eles uma meta para ajudar na relação com os clientes.

A análise dos dados obtidos foi essencial para o levantamento de dados como quantidade de clientes, quantidade de receita que eles obtêm por setor, a relação com seus clientes e se recebem feedback.

Este instrumento de pesquisa, análise de dados, foi elaborada com base na proposta do *Balanced Scorecard* de garantir a satisfação do cliente e a eficácia dos processos organizacionais, e que foi idealizada pelos professores Harvard business School Robert Kaplan e David Norton, em 1998.

Em relação à de análise de dados:

A descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (Chizzotti, 2006, p. 98).

Nesse sentido, a análise de dados é necessária quando os dados em si, brutos, não fazem sentido para compreensão, e que só terão sentido se forem trabalhados de acordo com uma análise apropriada.

## **RESULTADO E DISCUSSÃO**

O objetivo da intervenção relatada nesse trabalho, mediante pesquisa-ação, é demonstrar outras perspectivas além do financeiro que auxiliassem no desempenho, e que refletissem no desenvolvimento da Cooperativa Agropecuária Várzeagrãndense – Coopergrande. Inicialmente foi realizado um diagnóstico da cooperativa, com o resultado de falta de ferramentas administrativas para auxílio nas decisões da organização. Por meio de análise de dados, buscou-se identificar possíveis alternativas que auxiliassem na implantação do projeto.

O presente projeto teve início com reuniões realizadas na cooperativa, para demonstrar os dados analisados e quais as possíveis alternativas para a intervenção, uma das metas sugeridas foi: aumentar o número de clientes do setor privado em 5% ao mês, e a outra, melhorar o atendimento dos clientes (número de vendas destinados a esse setor) registrados

no sistema em 8,71% atingindo um total de 40% até dezembro de 2019. O Indicador ficou definido como: crescimento do número de clientes até dezembro de 2019, que seria uma inversão, pois a maioria dos clientes que até então era do setor público, estaria invertendo para o setor privado, ou seja, depende menos dos contratos de licitações e pode focar seus esforços para os clientes privados e distribuições diretas de produtor (varejo).

Essa iniciativa, foi comentada pelos administradores da cooperativa, que pretendem abrir uma loja para distribuição direta (no varejo) de seus produtos e que essa perspectiva ajuda a ter uma maior preocupação com os clientes que são os que realmente impactam no desenvolvimento financeiro da cooperativa. E com isso, foi proposto iniciativas para o andamento desse projeto, que são elas:

I) buscar alternativas para o enquadramento legal dos produtos no mercado privado;

II) buscar clientes do setor privados em Várzea Grande e Cuiabá como panificadoras, supermercados, entre outros.

III) cumprir as metas de atendimentos dos clientes registrados nos sistemas, já anteriormente citado.

IV) receber e analisar o feedback dos clientes existentes para aperfeiçoamento do produto. Essas iniciativas é um objetivo que os dirigentes se comprometeram em cumprir e aperfeiçoar cada vez mais para o progresso da cooperativa, o trabalho foi mais de implementação de uma ferramenta que os auxiliassem no gerenciamento da Coopergrande.

Em análise do desenvolvimento do projeto, considerando que é uma pesquisa exploratória, em uma cooperativa no município de Várzea Grande, percebe-se que um bom suporte da tecnologia informação é necessário para a implementação da ferramenta, pois ela auxilia na obtenção e leitura de dados transformando-as em informação, e que a sua falta pode levar a uma falha de visão do futuro da cooperativa. A ferramenta buscou mensurar como está a cooperativa para definir um rumo que será tomado, em diante.

Com a escassez de tempo, foi necessário analisar somente esses meses de fevereiro, março e abril, para que o resultado tivesse uma avaliação preliminar. Depois de considerados somente os meses citados, no mês de maio foi aplicada uma palestra demonstrando conceito e aplicabilidade na cooperativa e suas vantagens e levado a ferramenta até Coopergrande demonstrando como utilizá-la para o seu benefício. Por fim, foram coletados o feedback favorável dos administradores da Coopergrande referente a ação realizada, que demonstraram interesse e relataram que ajudariam no futuro com os seus clientes como citado anteriormente, e também sugerimos que continuem o projeto proposto.





Tabela I

Perspectiva	Metas	Indicador	Iniciativa	Métrica
• Clientes	1) Ampliar o número de clientes privados referente a venda de produtos em 5% por mês. 2) Melhorar o atendimento dos clientes registrado no Sistema em 8,71% até dezembro 2019.	1) Crescimento do Número de clientes até dezembro de 2019. 2) Aumento na relação com seus clientes até dezembro de 2019.	1) Buscar alternativas para o enquadramento legal dos produtos no mercado Privado. 2) Buscar clientes no setor privado nos seguintes locais: Várzea Grande mercados e panificadoras; em Cuiabá feiras, supermercados panificadoras. 3) Cumprir a meta de atendimento dos clientes registrados. 4) Receber <i>feedback</i> dos clientes registrado em relação aos produtos fornecido. 5) Analisar o grau de satisfação dos novos clientes.	( Clientes atendidos no mês / total de clientes registrados no sistema) * 100= %

Esse indicador foi retirado dos dados fornecidos pela cooperativa que se encontra no Anexo I. A mensuração que consta na segunda meta foi calculada da seguinte forma: clientes atendidos no mês dividido pelo Total de clientes registrado no sistema, foram obtidos os resultados de até 31,29% a máxima referente a um dos meses analisados, com o aumento de 8,71% é possível alcançar 40% de atendimento dos clientes totais.

Com isso foram analisadas e feitas essas sugestões de acordo com a perspectiva *Balanced Scorecard*.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse estudo, pode-se observar que o *balanced scorecard* pode ser implementado em diversos modelos de gestão, contribuindo para a formulação de estratégias que não visam somente as perspectivas financeiras.

Ao pesquisar e intervir sobre indicadores estratégicos da Coopergrande percebe-se que a implementação de metas de desempenho dos indicadores auxilia na compreensão do seu desempenho atual, podendo ter uma gestão ampla para o desenvolvimento de suas decisões futuras, uma vez que, com o resultado obtido os administradores podem reagir com maior facilidade as futuras incógnitas, estando mais preparados e experientes no mercado. Fomentando formas positivas para ganhar espaço de mercado e assim fidelizar e conquistar mais seus clientes.

A gestão estratégica vem assumindo um papel muito importante no mundo dos negócios, pois saber a hora certa de atuar é essencial para a sobrevivência do empreendimento. Assim, uma cooperativa que possui forte estratégia acaba ganhando cada vez mais espaço no mercado. Tornando, no caso da cooperativa, um ambiente propício para os cooperados e também investidores.

O *Balanced Scorecard*, portanto, é uma ferramenta de gestão que pode trazer resultados positivos se utilizados de forma correta. É uma ferramenta com a capacidade de alcançar não somente o público interno da cooperativa, mas sim todos aqueles envolvidos no seu desenvolvimento, revertendo seus benefícios na sociedade em geral.

É certo que para uma análise mais detalhada é necessária uma observação de todos os meses do ano, para saber como a cooperativa se comporta dentro desse período. Mas com uma análise previa já obteve resultados positivos, o que contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa.

Um dos pontos negativos de se implementar indicadores, são justamente a falta de informação que colaborem para a formulação desses objetivos, visto que a falta de dados dificulta a análise da situação em questão deixando as metas obscuras, o que torna a ferramenta de gestão incompleta.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- Chizzotti, A. (2006). **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez.
- COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação**. 1ª Ed. São Paulo, 2006.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**, 1ª. Ed. São Paulo 2012.
- DA SILVA, Leandro Costa. O balanced scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003.
- ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa-ação. **Educar em Revista**, n. 16, p. 181-191, 2000.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GONÇALVES, H.S. **Aplicação do BSC no Planejamento Estratégico em empresas que utilizam Sistema de Gestão de Qualidade**. publicado novembro/2006. Disponível em <[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/5827/1/arquivo7381\\_1.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/5827/1/arquivo7381_1.pdf)> Acesso em 11/09/2018.
- HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Gulf Professional Publishing, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 19ª. ed. Rio de Janeiro, 1997.
- OLIVEIRA, SONIA **Cooperativismo**. 2004.
- RIOS, G.S.L. **O que é Cooperativismo** 1ª. Ed. São Paulo, 2017.
- TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.



### Anexo I

<b>Mês Fevereiro/2019</b>	<b>Número De Clientes</b>	<b>Participação Líquida da Receita</b>
<i>Clientes Setor Público</i>	40	66.109,72
<i>Clientes Setor Privado</i>	6	31.874,40
<i>Clientes</i>	46	97.984,12
<i>Clientes Registrado no Sistema</i>	147	

<b>Mês Março/2019</b>	<b>Número De Clientes</b>	<b>Participação Líquida da Receita</b>
<i>Clientes Setor Público</i>	2	24.907,41
<i>Clientes Setor Privado</i>	11	22.799,59
<i>Clientes Total</i>	13	47.707,00
<i>Clientes Registrado no Sistema</i>	147	

<b>Mês Abril/2019</b>	<b>Número De Clientes</b>	<b>Participação Líquida da Receita</b>
<i>Clientes Setor Público</i>	4	45.680,42
<i>Clientes Setor Privado</i>	17	27.394,3
<i>Clientes Total</i>	21	73.074,72
<i>Clientes Registrado no Sistema</i>	147	