

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

FERNANDO GUTEMBERG CAMPOS DE BARROS

AVALIAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DO BALANCED
SCORECARD NUMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

FERNANDO GUTEMBERG CAMPOS DE BARROS

AVALIAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DO BALANCED
SCORECARD NUMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva.

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-124

- B277a Barros, Fernando Gutemberg Campos de.
Avaliação de indicadores de desempenho do Balanced scorecard numa cooperativa de crédito. / Fernando Gutemberg Campos de Barros. - Caruaru: O Autor, 2015.
85f. : il.; 30 cm.
- Orientador: Francisco Carlos Lopes da Silva
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.
Inclui referências bibliográficas
1. Administração estratégica. 2. Associações sem fins lucrativos. 3. Cooperativas. 4. Balanced Scorecard. I. Silva, Francisco Carlos Lopes da. (Orientador). II. Título
- 658 CDD (23. ed.)
UFPE (CAA 2015-228)

FERNANDO GUTEMBERG CAMPOS DE BARROS

AVALIAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DO BALANCED
SCORECARD NUMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 21 de Dezembro de 2015

Prof. M.Sc. Cláudio Montenegro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Dra. Silvana Medeiros Costa
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Dra. Juliana Escarião da Nóbrega
Universidade Federal da Paraíba
Banca

“Exclusivamente ao Deus que foi que é, e sempre será!”

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento em primeiro lugar será dado a Ele que fez com que tudo isso tornasse realidade, o Deus que está sempre presente em todos os momentos de minha vida.

É de fundamental importância lembrar que tudo isso possível graças a Deus em primeiro lugar, mas a maior prova da existência dessa conquista se reflete na pessoa que me concedeu aquela que esteve sempre do meu lado, desde a infância com algumas dificuldades até a adolescência de um jovem um tanto complicado, que teve que me aturar diante de alguns conflitos oriundos dessa idade. Portanto a pessoa merecedora desta conquista é sem sombras de dúvidas para minha mãe – Maria de Fatima Campos da Cruz – que esteve presente em todos os dias de minha vida, que sempre me amou de forma incondicional, me ajudou em todos os momentos de minha vida, e sempre acreditou que eu seria capaz de conquistar tudo que eu quisesse. É a pessoa mais importante em minha vida, escrevo com forte expressividade que se fosse para escolher ter uma mãe, eu escolheria ela de novo. Enfim, tudo que sou e ainda serei é mérito dela, dedico toda minha conquista em especial a ela que me fez um homem melhor.

E é claro que não posso esquecer-me dos meus professores que me ensinaram e mostraram que a vida não é fácil, mas nós podemos conquistar tudo aquilo que queremos, mesmo com as adversidades podemos ser mais do que somos. Professores que são exemplo de garra, sabedoria, conhecimento e muita dedicação e amor pelo que faz, durante os 4 anos e meio de curso foram e serão meus exemplos. Keila Sonaly minha professora do primeiro período de faculdade, muito extrovertida, divertida e excelente no que faz, amava as aulas dela, odiava quando chegava atrasado e perdia o começo da aula. Lindenberg Julião, o que falar dele, professor por excelência ensina com dedicação, amor e sabe o que está falando, com certeza é um professor que me ensinou muito. Andrezza Nogueira, quando a vi pela primeira vez fiz um julgamento precipitado, mas quando ela começou a falar e deu as primeiras aulas fiquei encantado com tanta delicadeza, e amor pelo que faz, sem esquecer que é uma excelente professora, e logo que terminar seu doutorado será melhor, mais do que era. Elielson Damascena o que falar desse professor nota 10, nota 10 não, nota 1000 ou mais, além de bem humorado ou não, sempre foi exigente, dedicado, e muito inteligente. Thiago Albuquerque, um professor que conheci já no final do curso, professor com deficiência de surdez, leciona a disciplina de Libras, fiquei extremamente encantado com a forma que ele conduz suas aulas, sem contar que dá um show de aula e outro de extrema paciência com meus deslizes na aula de libras, foi um prazer tê-lo como professor. Por fim quero agradecer em especial ao Prof. Francisco Carlos que me ajudou no desenvolvimento deste trabalho, com sua paciência, dedicação, presteza e sempre disposto a me atender, são os meus sinceros agradecimentos. Agradeço a todos os meus professores, inclusive aqueles que não foram citados.

É óbvio que não posso esquecer-me de agradecer a minha irmã – *Linda* - que ajudou a minha mãe na minha criação, abria mão de brincar quando eu era criança para poder ficar comigo enquanto minha mãe trabalhava. Amo de forma sublime e sempre estaremos juntos.

Tenho que agradecer profundamente também aos meus três belos sobrinhos que Deus me presenteou, Lucas Henrique, Deiziane Campos e Davi Vinícius, os três são mais que simples sobrinhos me amam com toda força e eu mais ainda.

E, não posso esquecer-me de finalizar sem agradecer a pessoa que a cerca de 3 anos faz parte de minha vida, e mudou meu jeito de ver as coisas, mudou o meu ideal de viver, arrebatou com altivez uma nova forma de amor. Esteve presente durante todas minhas recentes conquistas, teve condescendência como ninguém, nos meus dias de estresse, me amou, me ama, me respeita, me admira, me tolera, me ajuda, me entende como ninguém, meu companheiro e me completa, sendo tudo isso recíproco. Erico Almeida. Agradeço por tudo, e mais essa conquista dedico com todo amor a você.

Agradeço a todos que de alguma maneira, contribuíram para a realização dessa conquista de mais essa nova etapa de minha vida. Obrigado a todos. Em Primeiro lugar a Deus.

“Então disse eu: Melhor é a sabedoria do que a força, ainda que a sabedoria do pobre foi desprezada, e as suas palavras não foram ouvidas.” Eclesiastes 9:16

RESUMO

O Presente estudo tem como principal objetivo verificar a utilização do balanced scorecard, por meio de suas quatro perspectivas, financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento na cooperativa de crédito mútuo de todos os servidores públicos em Pernambuco (Pernambucred) uma organização pertencente ao terceiro setor. Para a realização deste trabalho foi realizado um estudo de caso na cooperativa por meio de questionários aos gestores da organização com vistas a buscar evidências da utilização do modelo proposto. Para complementar a pesquisa foi realizado uma pesquisa bibliográfica. No tratamento dos dados foi calculada a frequência (percentual) para cada resposta obtida pelo questionário. Os resultados da pesquisa apontam que poucas organizações pertencentes ao terceiro setor utiliza da ferramenta do balanced scorecard, ainda que estas organizações têm apresentado números satisfatórios quanto ao crescimento deste setor. Os resultados demonstram que os gestores da instituição utilizam do modelo dos scorecards, porém sua utilização ocorre de maneira instintiva, visto que eles demonstraram desconhecer a utilização do modelo na organização.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Administração Estratégica; Terceiro Setor; Cooperativa; Pernambucred.

ABSTRACT

The present study aims to verify the use of the Balanced Scorecard through his four perspectives financial, customer, internal processes and learning and growth in the cooperative mutual credit of all civil servants in Pernambuco (Pernambucred) an organization belonging the third sector. To carry out this work was carried out a case study in the cooperative through questionnaires to the organization's management in order to seek evidence of the use of the proposed model. To complement the survey was conducted a literature search. In the treatment of the data was calculated the frequency (percentage) for each response obtained by questionnaire. The survey results show that few belonging to the third sector organizations use the Balanced Scorecard tool, although these organizations have shown satisfactory numbers about the growth of this sector. The results demonstrate that the management of the institution's use of scorecards model, but its use is instinctively, as they have shown disregard the use of the model in the organization.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategic administration; Third sector; cooperative; Pernambucred.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Balanced Scorecard e suas 4 perspectivas.....	19
Figura 2.2: Processos críticos de Gestão e o Balanced Scorecard.....	22
Figura 2.3: Balanced Scorecard e sua estrutura estratégica	23
Figura 2.4 - A perspectiva do cliente – medidas essenciais	27
Figura 2.5 - Perspectiva dos processos internos – O modelo da Cadeia de Valores Genérica	28
Figura 2.6 - Estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	30
Figura 2.7: Balanced Scorecard e seus componentes estruturais	32
Figura 2.8 – Componentes e características dos setores existentes na sociedade	34
Figura 2.9: Fronteiras entre os três setores.....	36
Figura 2.10: Sistema de cooperativismo de crédito no Brasil	51
Figura 2.11: Evolução das cooperativas de crédito no Brasil	55
Figura 2.12: Distribuição de cooperativas por ramo de atividade	59
Figura 2.13: Composição das cooperativas.....	60
Figura 2.14: Cooperativas por região.....	60
Figura 4.1: Organograma da Pernambucred.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Quantitativo dos colaboradores da Pernambucred	67
Tabela 4.2 – Grau de instrução dos colaboradores e tempo de atuação.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - A perspectiva do cliente – medidas essenciais.....	27
Quadro 2.2 – Vetores situacionais do aprendizado e crescimento	30
Quadro 2.3 – Exemplos de iniciativas para as perspectivas de valor	31
Quadro 2.4 – Resumo das principais das organizações sem fins lucrativos	35
Quadro 2.5 – Evolução do paradigma da sociedade civil do Brasil	39
Quadro 2.6 – Fases do terceiro setor no Brasil.....	40
Quadro 2.7 – Funções administrativas	44
Quadro 2.8 – Sete princípios básicos norteadores da doutrina cooperativista	47
Quadro 2.9 – Primeiras cooperativas brasileiras	49
Quadro 2.10 – Principais órgãos do cooperativismo no Brasil e no mundo	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação brasileira de Organização não Governamental
ACI	Aliança cooperativista internacional
BACEN	Banco Central do Brasil
BSC	Balanced Scorecard
CF	Constituição Federal
GIFE	Grupo de Instituições Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICBA	Associação internacional de bancos cooperativos
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OCA	Organização das Cooperativas das américas
OCB	Organização das Cooperativas brasileiras
OCE	Organização das Cooperativas estaduais
ONG	Organização não Governamental
OSCPi	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OTS	Organização do Terceiro Setor
PA	Posto de atendimento
PIB	Produto interno bruto
SFN	Sistema financeiro nacional
SNCC	Sistema nacional de crédito cooperativo
TS	Terceiro Setor
WOCCU	Conselho mundial das cooperativas e crédito

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 BALANCED SCORECARD.....	18
2.1.1 Perspectiva financeira.....	24
2.1.2 Perspectiva do cliente	25
2.1.3 Perspectiva dos processos internos	28
2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	29
2.2 TERCEIRO SETOR.....	32
2.2.1 Terceiro setor no Brasil	38
2.3 COOPERATIVISMO.....	44
2.3.1 Cooperativismo: Evolução histórica no Brasil	48
2.3.2 O Surgimento do cooperativismo de crédito no Brasil	52
2.3.3 Estrutura do cooperativismo de crédito no Brasil	54
2.3.4 Evolução do marco regulatório das cooperativas	56
2.3.5 Cenário atual das cooperativas brasileiras.....	58
 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS.....	63
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	63
 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	65
4.1.1 Missão.....	66
4.1.2 Visão.....	66
4.1.3 Valores.....	66
4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS	68
4.3 APRECIACÃO DOS RESULTADOS	69
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS.....	76
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	77
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	77
 REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DA ENTREVISTA.....	82

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

No início da década de 1990, David Norton professor norte americano de *Havard*, junto com Robert Kaplan, começaram a discutir novas formas de avaliação de desempenho, até então as empresas utilizavam métodos contábeis como único sistema de avaliação de desempenho empresarial. Kaplan e Norton desenvolveram um sistema de avaliação de desempenho baseado em quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Este método ficou conhecido como Balanced Scorecard (BSC), que permite a empresa elaborar um planejamento estratégico integrando a missão à visão das organizações, estabelecendo medidas e vetores de desempenho. A tradução do BSC significa “Indicadores Balanceadores de Desempenho”. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Embora seja possível o BSC analisar a trajetória de uma empresa, esta ferramenta de avaliação ultrapassa os limites das expectativas táticas e operacionais de uma organização, podendo ser amplificada a toda organização, inclusive aquelas denominadas do terceiro setor. As organizações do terceiro setor em similaridade com as demais empresas possuem missão e visão, e estas precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas dos seus principais *stakeholders*.

O BSC é um modelo bastante difundido internacionalmente, onde suas perspectivas são bastante utilizadas no meio empresarial, como medida estratégica na avaliação de desempenho. Embora no Brasil este tipo de ferramenta apareça de forma prematura nas organizações de modo geral, as instituições do terceiro setor como identificado no estudo aparece de maneira quase inexistente neste contexto. (FRAGA; SILVA, 2010).

O Terceiro Setor (TS) é composto por diversas iniciativas, públicas, privadas e também com a comunidade, tendo sua base em valores de solidariedade, atuando em diversos segmentos, seja no contexto social, compreendendo áreas da educação, saúde, cultura, entre outras. Na ótica deste estudo é possível identificar as instituições denominadas cooperativas, pertencentes a Organizações do Terceiro (OTS), que não objetivam lucros, atendendo a um grupo específico de associados, onde estes são usuários e participam da lucratividade da empresa.

As cooperativas de crédito vêm crescendo significativamente nos últimos anos, onde muitas destas organizações apesar do forte crescimento algumas apresentam características de uma empresa de porte familiar, porém de grande empresa onde diversos associados objetivam os resultados. As cooperativas de crédito apesar de ser um ramo pequeno em relação às instituições bancárias, apresentam um leque importante no contexto bancário do nosso país.

Acaba servindo de válvula de escape para milhares de cooperados que buscam um atendimento mais humanizado e prioritário.

Sendo assim, o presente estudo objetiva identificar e avaliar os processos existentes numa cooperativa com o intuito de promover um estudo de caso sobre a ótica do BSC, fazendo uso da sua missão e visão, contribuindo para o aprimoramento da estratégia da organização e, consequentemente garantir vantagens competitivas. Neste primeiro capítulo é apresentado o problema do objeto de estudo desta pesquisa, a sua justificativa e também os objetivos a serem almejados por meio dos dados levantados.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir da problemática apresentada em relação às organizações do terceiro setor em especial as cooperativas de crédito, ainda apresentar consequências de uma empresa familiar e um crescimento bastante significativo nas últimas décadas, o BSC vem se destacando um indicador de avaliação de desempenho bastante utilizado por diversas empresas pelo mundo. A pergunta de pesquisa que norteia o desenvolvimento central deste trabalho é a seguinte: como os indicadores de avaliação de desempenho do BSC por meio de suas perspectivas poderão contribuir para uma organização com maior competitividade?

1.2 OBJETIVOS

Como base no problema de pesquisa apresentado anteriormente, o presente trabalho é norteado e desenvolvido com os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a utilização dos indicadores de desempenho do BSC numa cooperativa de crédito

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as principais características do BSC e suas perspectivas;
- Relatar o surgimento do terceiro setor, avanços e suas características;

- Identificar os principais pontos das perspectivas do BSC na cooperativa de crédito - Pernambucred;
- Analisar como os gestores da Pernambucred utilizam da administração estratégica por meio da ferramenta do BSC;
- Esboçar a utilização dos scorecards na Pernambucred por meio de questionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

É bem provável que as organizações do terceiro setor apresentem as mesmas características de uma organização que objetiva apenas o lucro a exemplo de bancos comerciais, possui uma estrutura formal, organograma, departamentos, espaço físico, funcionários, fornecedores, entre outros aspectos que justificam a similaridade de ambos. É notório que exista ainda muito a ser feito em relação às organizações do terceiro setor em especial as cooperativas de crédito, estas instituições necessitam de uma força para poder competir de igual modo com os bancos comerciais por exemplo. Assim como os bancos, as cooperativas de crédito conforme a Resolução 2.193 do Banco Central do Brasil (BACEN) coloca as cooperativas de crédito no mesmo patamar das instituições bancárias, ao permitir a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, bancos cooperativos.

Por mais que estes tipos de organização apresentem um crescimento bastante significativo nas últimas décadas, as cooperativas ainda necessitam de uma de uma melhora na sua organização como um todo. Muitas destas instituições apresentam aspectos semelhantes a uma organização de cunho familiar, com sistemas ultrapassados, avaliações de desempenho pouco ou quase não utilizado, entre outras características que podem prejudicar o seu desempenho organizacional.

As mudanças contínuas, geradas principalmente pelo cenário atual que o Brasil vem passando, desencadeiam a necessidade de elaborar novos formatos organizacionais e a adoção de modelos gerenciais para que venha ajudar neste momento de instabilidade. As organizações sem fins lucrativos, dentro desta ótica, apresentam-se como as mais necessitadas, uma vez que muitos gestores não possuem uma formação adequada e priorizam as atuais necessidades dos seus cooperados, deixando de priorizar aspectos estratégicos para à tomada de decisão a médio e longo prazo. (BALSINI; SILVEIRA E RAMBO, 2009).

Em termos gerais podemos concluir que os indicadores de desempenho os scorecards são primordiais na estratégia que uma organização poderá ter a respeito da missão e visão da

empresa, a partir daí consegue desenvolver objetivos, e estes objetivos são os responsáveis para que a evolução desse ramo aconteça de forma sadia e ocorra de forma a concorrer diretamente com instituições com um *nohall* bastante avançado.

Desta forma, é possível concluir que este estudo servirá de base para outras organizações do mesmo setor, consigam identificar que a instituição precisa preparar para futuras adversidades que venha a surgir, é preciso entender que a organização não é feita apenas de clientes (cooperados), mas também de todos aqueles envolvidos na empresa, funcionários, materiais, estrutura física, e outros. A estrutura e as pessoas que fazem parte da instituição são tão importantes quanto os seus clientes, o bom desempenho, a qualidade do atendimento, do produto e serviço prestado, depende muito de uma estrutura adequada e de um profissional com aprendizado suficiente para realizar sua atividade com maior presteza. A partir deste contexto é possível identificar as possíveis e prováveis mudanças que deverão seguir o ramo de cooperativismo de crédito no Brasil.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção objetiva dissertar da origem e fundamentação do Balanced Scorecard, mostrando suas principais particularidades com o propósito de mostrar a real utilidade desta ferramenta tão importante para a administração estratégica de muitas organizações, inclusive numa instituição do terceiro setor. Em seguida será explanado o histórico do terceiro setor e suas particularidades, com enfoque mundial e nacional, e as principais mudanças e características existentes neste segmento em especial no Brasil. Logo depois será relatada a origem do cooperativismo de forma mais ampla, e em seguida o desenvolvimento e principais ocorridos do cooperativismo de crédito no Brasil. Por fim será apresentada a atual estrutura do cooperativismo e as particularidades do cooperativismo de crédito em nosso país, dando embasamento teórico suficiente para a aplicação da utilização do balanced scorecard na cooperativa de crédito mútuo de todos os servidores públicos em Pernambuco, objeto deste estudo.

2.1 BALANCED SCORECARD

A origem do Balanced Scorecard (BSC) teve sua compreensão a partir da competitividade, abarcando consigo a ideia de oferecer uma nova ferramenta capaz de levar o

sucesso em ambientes complexos. “O novo ambiente tanto para o setor de produção quanto para o setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.3). Ainda segundo o autor os profissionais utilizavam de ferramentas de medição de desempenho que até o presente momento estavam tornando-se obsoletas, uma vez que tinha a sua coluna apoiada principalmente, em medidas contábeis e financeiras.

Esta ferramenta foi desenvolvida na década de 1990, pelo Prof. Robert Kaplan, da Universidades norte americanas de Harvad e David Norton, consultor gerencial, em conjunto com 12 empresas americanas que naquele momento era considerada empresas que se destacavam na mensuração de desempenho. CLARKE (2000). Trata-se de um sistema de gerenciamento de desempenho. Tendo como principais objetivos esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa; “em um conjunto coerente de medidas de desempenho” FERNANDES (2005, p. 192). “Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar e estabelecer metas e alinhar iniciativas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”. MARTINS; GIRÃO; SILVA E FILHO; ARAUJO (2013, p. 102).

Diferente de outros indicadores de desempenho o BSC, mede o desempenho através de uma série de perspectivas diferentes, e ao mesmo tempo estão interligadas, a saber: (a) perspectiva financeira; (b) perspectiva do cliente; (c) perspectiva de processos internos; (d) perspectiva de aprendizagem e crescimento. Na figura (2.1) podemos identificar com maior clareza a definição de cada perspectiva. KAPLAN; NORTON (1997).

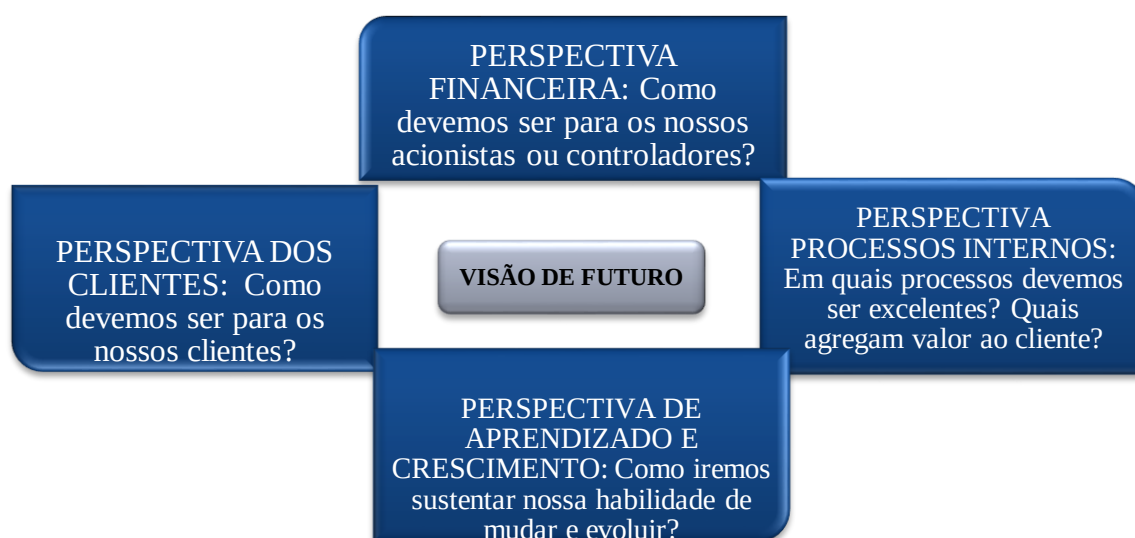


Figura 2.1: Balanced Scorecard e suas 4 perspectivas

Fonte: COMEXITO (2009, p. 04)

É de suma importância lembrar que existe uma ligação entre todas as perspectivas, onde o sucesso de uma pode ser consequência do sucesso das outras, um maior detalhamento destas perspectivas será apresentado posteriormente. Segundo (KAPLAN; NORTON, 1997). Este estudo reflete o equilíbrio fornecido entre os seguintes fatores:

- a) Objetivos de curto e longo prazos;
- b) Medidas financeiras e não financeiras;
- c) Indicadores de ocorrências e de tendências; e
- d) Perspectivas de desempenho interna e externas.

Complementando o ponto de vista dos autores, é possível entender que o BSC, sendo conduzido pela alta administração, avalia a eficiência e a eficácia das estratégias implementadas, além de promover as condições necessárias para o alinhamento estratégico entre os diversos recursos e capacidades controlados pela empresa. JUNIOR; LUCIANO; TESTA (2013). Portanto:

“O BSC procura criar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores de desempenho para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa como um todo, a fim de alcançar as metas de longo prazo.” (FERNANDES, 2005, p. 193)

Diante disto Fernandes (2005) é taxativo ao afirmar que a ferramenta consegue fazer uma interpretação da empresa através da sua missão, por meio dos seus indicadores que são capazes de interagir com os funcionários, informar e planejar procedimentos estratégicos a curto e longo prazo.

CAMPBELL (1997) afirma que o balanced scorecard é uma ligação entre cada empregado e a visão da empresa. É um caminho ao qual a empresa precisa medir o grau no qual ela quer chegar, utilizando-se da sua visão e missão. Segundo o autor, um bom BSC reflete o plano estratégico, fornece consigo uma boa estrutura que auxilia a moldar o comportamento do trabalho e permite a cada pessoa medir seu desempenho individual.

KAPLAN; NORTON (1997) afirma que este sistema é um modelo interativo de gestão estratégica, eles afirmam ainda, que logo no início de sua aplicação, as empresas atingiram resultados significativos, porém ainda pequenos. E que a adoção deste, forneceu esclarecimento, consenso e foco sobre os desempenhos desejados pelas empresas.

Posteriormente, as empresas que utilizaram deste indicador, fizeram com objetivos específicos, a saber:

- a) Revisar e esclarecer a estratégia;
- b) Transmitir a estratégia por toda a empresa;
- c) Alinhar as metas da unidade de negócio e as metas individuais com a estratégia da empresa;
- d) Ligar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e com os orçamentos anuais;
- e) Identificar e alinhar iniciativas estratégicas; e
- f) Conduzir revisões periódicas no desempenho dos indicadores para aprender e melhorar a estratégia da empresa.

Com isso, pode-se dizer que o BSC fornece uma estrutura de gerenciamento e implementação da estratégia empresarial, levando a evolução da estratégia em respostas às mudanças de um mercado que se encontra cada vez mais acirrado e competitivo, e também de um ambiente tecnológico em grande transformação e mudanças rápidas. KAPLAN; NORTON (1997).

No contexto gerencial o balanced scorecard pode-se tratar este como um processo crítico da gestão de empresas. Através da figura (2.2) o BSC procura desenvolver um senso comum no processo de gestão, definindo seus critérios em variáveis que leva uma boa harmonia entre os setores e níveis decisórios da empresa, e também facilitando o processo de comunicação entre todos esses níveis.

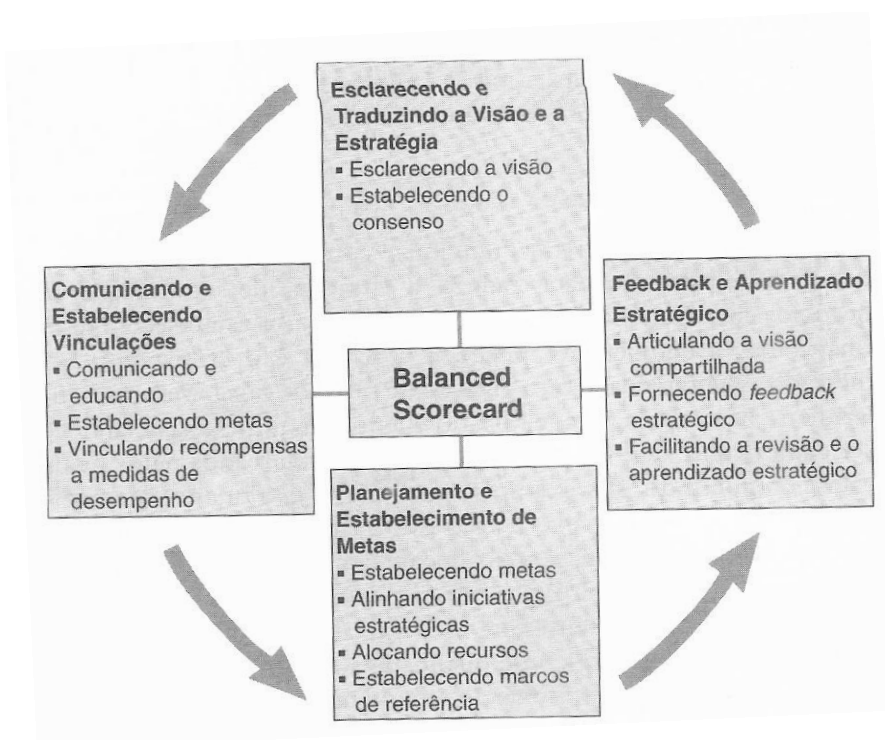


Figura 2.2: Processos críticos de Gestão e o Balanced Scorecard.

Fonte: (Kaplan; Norton 1997, p. 12)

Um dos fundamentos primordiais na gestão estratégica de uma empresa é a gestão participativa, onde todos envolvidos na empresa devem ter total clareza e também o direito de opinar sobre decisões que serão tomadas na empresa, além das metas estabelecidas e, conseqüentemente, é importante que todos se sintam parte integrante da organização. Segundo seus idealizadores, uma ferramenta que proporcione fácil interpretação, possibilita a comunicação dos objetivos da empresa, garantindo que estes sejam facilmente entendidos, avaliados, controlados e, que todos tenham a autonomia de elaborar metas próprias, individuais ou até mesmo equipes de colaboradores de forma alinhada e com respeito aos objetivos organizacionais da empresa. “Isso possibilita o total comprometimento dos setores e colaboradores da empresa com os objetivos traçados”. FERNANDES (2005, p. 194). É possível ainda extrair do autor, algumas particularidades do balanced scorecard, a saber:

“O processo de aprendizado organizacional fica facilitado na medida em que o feedback constitui um forte instrumento de melhoria e passa a permear toda a estrutura da empresa, [...] É um instrumento para provocar mudança e tornar a empresa mais flexível e mais transparente. [...] Apesar das evidentes vantagens dessa ferramenta no processo de gestão estratégica das empresas, sua adoção requer um comprometimento da organização em adotá-la como um sistema de gestão. Além do comprometimento das pessoas envolvidas com a organização, cabe também comentar o consenso é algo praticamente impossível de se obter. O que se consegue, normalmente, é a aceitação

de alguns em detrimento da vontade dos demais componentes da empresa.” (FERNANDES 2005, p. 194).

Fernandes (2005) afirma que diante de um processo de aprendizado é facilitado na medida em que a empresa utiliza do feedback como uma ferramenta capaz de fortalecer toda a estrutura da empresa. É preciso saber ouvir as pessoas, independente do setor que ela faça parte, ou até mesmo do seu grau de instrução. Tal medida poderá acarretar diversas mudanças, mesmo tratando-se de ideias simples, a opinião de alguém que está na parte operacional da organização, pode fazer toda diferença na empresa como um todo. Porém para que isso ocorra de forma eficaz é preciso não apenas o comprometimento e interesse dos colaboradores, mas principalmente é preciso haver interesse da cúpula da organização.

O balanced scorecard conforme dito anteriormente é representado por quatro diferentes perspectivas, representando diversas variáveis, que estas em equilíbrio, proporcionam para os seus gestores nos processos de planejamento e controle das ações estratégicas. A figura (2.3) apresenta estas perspectivas.

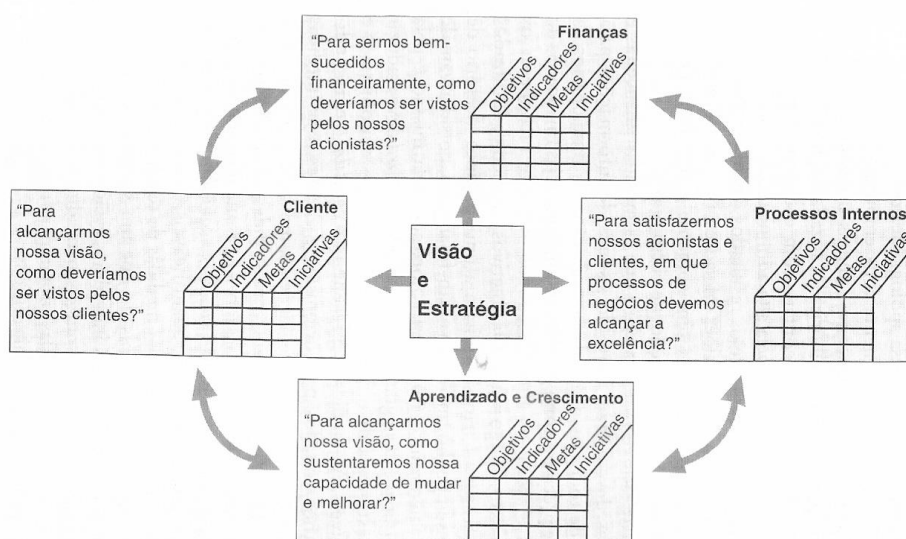


Figura 2.3: Balanced Scorecard e sua estrutura estratégica

Fonte: (KAPLAN; NORTON 1997, p. 10)

É possível observar que o BSC, trabalha com o estabelecimento de metas e também em apoio à construção de indicadores capazes de proporcionar aos gestores o devido acompanhamento das ações que a empresa irá tomar, e também dos resultados obtidos. É

fundamental que esta ferramenta trabalhe de forma efetiva estabelecendo objetivos e metas, e também outras variáveis acessíveis ao controle da organização. Outro fator importante nesta ferramenta é o desenvolvimento de metas e indicadores de desempenhos atrelados à agregação de valor aos clientes da empresa, aos seus acionistas e também ao próprio desenvolvimento interno da organização. Serão apresentadas a seguir as principais características de cada perspectiva.

2.1.1 Perspectiva financeira

A primeira perspectiva desenvolvida por Kaplan e Norton (1997) é a financeira. Estando relacionado com a visão dos seus acionistas interligada com os demais detentores de interesses da própria empresa. Para entender um pouco melhor desta perspectiva, os autores indicam que a mesma deve dar resposta para a seguinte pergunta: “Para sermos bem sucedidos financeiramente, como devemos aparecer perante nossos acionistas?”. Está totalmente relacionada com a rentabilidade, crescimento e geração de valor para os acionistas.

Os indicadores de desempenho financeiros definem os objetivos finais da unidade de negócio. Enquanto boa parte das empresas objetiva em sua maioria apenas a lucrativa, outros tipos de objetivos financeiros também são possíveis. É possível destacar que objetivos financeiros para empresas que estejam no estágio de crescimento rápido enfatizarão o aumento das vendas, vendas em novos lugares e para alcançar novos clientes, vendas de produtos novos e/ou serviços novos, além de desenvolvimento de sistemas, empregados, novos mercados e novos canais de distribuição, entre outros. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Objetivos financeiros para empresas que estão no estágio de sustentação irão enfatizar indicadores de desempenho tidos como tradicionais, a saber, retorno sobre o capital empregado, o lucro operacional e também a margem de contribuição. Objetivos financeiros para os negócios que já estão prontos para colheita acentuarão o fluxo de caixa. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os principais indicadores e metas estabelecidos pela empresa no campo financeiro dizem respeito ao crescimento e à composição do mix de receita, à relação de custos, à melhoria de produtividade e à administração dos riscos. Outros objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, o mais recente, o valor econômico agregado. Pode-se dizer que este indicador é um somatório dos modelos tradicionais de indicadores de desempenhos, que utilizam apenas os contábeis e financeiros. Com outras variáveis de análise de desempenho, a

empresa e seu gestor possui um maior leque de instrumentos para a tomada de decisão. (FERNANDES, 2005).

“Conforme Kaplan e Norton, quando se trata de indicadores sobre crescimento e mix de receita, o mais importante é a avaliação do crescimento da receita em função de novos produtos ou novos clientes e mercados conquistados, sendo o principal a capacidade estratégica de uma empresa, de quanto de receita ela é capaz de gerar com novos produtos e clientes. Essa condição, aliada ao indicador de capacidade de manter o nível de faturamento com antigos clientes, demonstra os caminhos seguidos pela empresa em busca de obtenção de vantagens competitivas, por meio do processo de inovação e autodesenvolvimento.” (FERNANDES, 2005, p. 196).

Kaplan e Norton citado por Fernandes (2005) afirma que diante da perspectiva financeira em suma no mix e diversificação de novos produtos, a avaliação do retorno financeira é bastante importante, assim como a conquista de novos clientes e novos mercados conquistados, sendo uma boa capacidade estratégica de uma empresa. Agora tudo isso deve estar aliado com a manutenção dos antigos clientes, sem esquecer da inovação diante de um mercado cada vez mais competitivo.

É importante que lembrar que quando se trata dos aspectos relacionados aos custos e à melhoria de produtividade financeira devem buscar sair do lugar comum. Em primeiro lugar, as organizações devem buscar relacionar às atividades e aos processos da empresa, não em exclusividade aquelas voltadas aos produtos e serviços. (FERNANDES, 2005).

2.1.2 Perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente se relaciona à visão que os clientes têm da empresa. Devendo responder a seguinte pergunta “Para atingir nossa visão, como devemos aparecer perante nossos clientes?”. KAPLAN; NORTON (1997) Afirma que o BSC exige que os gerentes devem traduzir sua declaração de missão geral sobre o serviço ao cliente de forma específica que de fato reflitam os fatores que realmente são importantes para os clientes. Ainda conforme o autor é nesta perspectiva que os gestores identificam o cliente e os segmentos de mercado no qual o negócio irá competir, além dos indicadores de desempenho das unidades de negócio. Incluem indicadores como a satisfação do cliente, retenção do cliente, aquisição de novos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvos.

“O conhecimento específico da lucratividade gerada por um cliente ou por determinado segmento de mercado pode significar uma estratégia voltada para melhorar sua posição competitiva ou, ainda, a opção de desinvestimento nesse segmento. Enfim, o mais importante na mensuração e no monitoramento desses indicadores é o fato de procurar o equilíbrio entre os setores da empresa, em busca de um denominador comum entre participação de mercado e lucratividade.” (FERNANDES, 2005, p. 196-197).

Acredita-se que a perspectiva do cliente é o coração do BSC, como por exemplo, numa entrega de mercadoria, caso a empresa falhe no tempo da entrega e também na oferta de serviços, mesmo que satisfaça as necessidades dos clientes com eficiência, tanto no curto ou no longo prazo, não haverá geração de renda e o negócio poderá ir a declínio, definhando e/ou até morrer. MIRANDA (2009).

Após a identificação do segmento alvo, no qual a empresa quer atuar, é importante que a empresa analise os objetivos e indicadores específicos. Percebe-se que há um grupo de medidas, como pode ser visto na figura (2.4), que a grande maioria das empresas utiliza, por serem genéricas, são chamadas de medidas essenciais e há outro grupo de medidas, que são a dos resultados fornecidos aos clientes, que são denominadas de medidas diferenciadoras. (KAPLAN; NORTON, 1997).

As cinco medidas, consideradas essenciais, (ver quadro 2.1), devem ser customizadas para grupos específicos de clientes, para que assim o resultado da empresa seja o mais eficiente possível. Desse modo as cinco medidas são: participação de mercado e de conta; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes e lucratividade de clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997). De acordo com Bauren; Santos (2012), a perspectiva do cliente está relacionada com medidas relativas à satisfação do cliente e as mais rentáveis para os mesmos. As medidas padrões devem ser adaptadas para atender os requisitos da empresa.

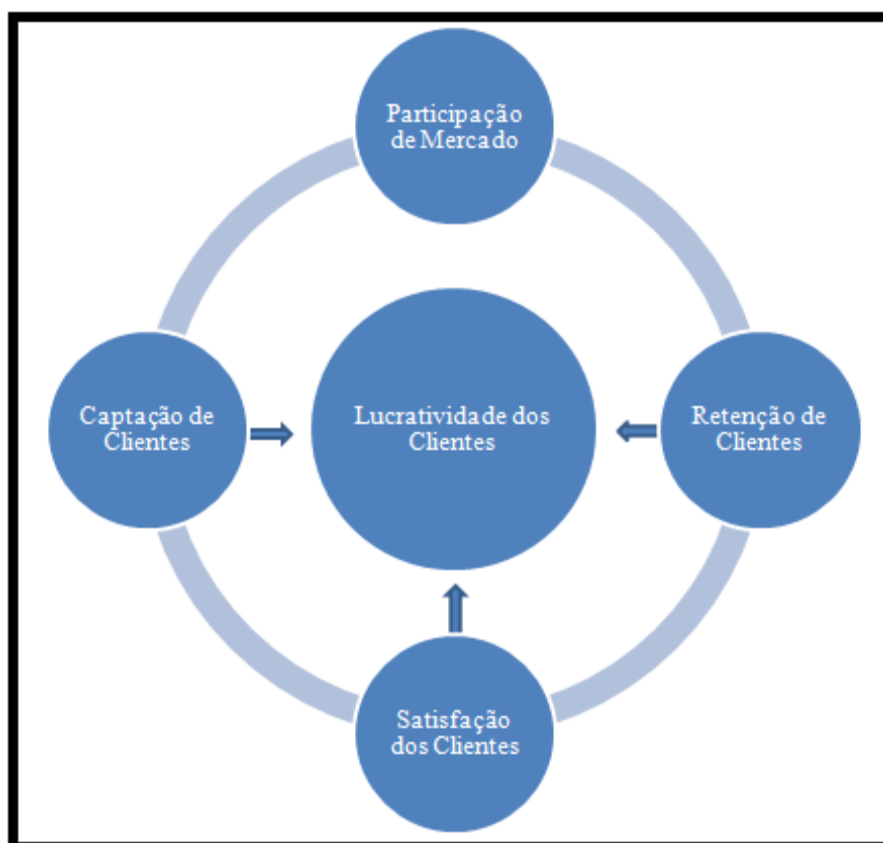


Figura 2.4 - A perspectiva do cliente – medidas essenciais.

Fonte: Adaptado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Quadro 2.1 - A perspectiva do cliente – medidas essenciais.

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Adaptado (KAPLAN; NORTON 1997, p. 72).

Portanto, podemos dizer que esta perspectiva expõe as formas nas quais o valor deve ser criado para satisfazer os clientes da empresa, assim como a demanda existente por esse valor deve ser satisfeita e o também o real motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele.

2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Esta perspectiva diz respeito aos processos internos da empresa relaciona-se com o que a empresa deve fazer internamente para satisfazer às expectativas dos clientes e, em consequência dos seus acionistas. A pergunta deverá ser esta “Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios deverão exceder em excelência?” é a partir daí que a direção da empresa identifica os processos interno críticos nos quais a organização deve ser excelente. Esta perspectiva sugere que as empresas devem identificar e medir suas habilidades essenciais e tecnologias necessárias. KAPLAN; NORTON (1997).

Miranda (2009) reflete que na perspectiva dos processos internos é a garantia pela qual a empresa em seus processos e produtos garanta a qualidade intrínseca. A inovação, a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, a logística da organização, como também a qualidade das informações da comunicação interna e também as diversas interfaces da empresa.

Nesta perspectiva existem duas diferenças, uma dita como tradicional e a outra mensuração de desempenho. A primeira destaca que, trata-se de monitorar e melhorar os processos internos já existentes. A segunda é a incorporação de processos de inovação dentro desta perspectiva, trata-se de novos processos nos quais a organização poderá ter. KAPLAN; NORTON (1997).

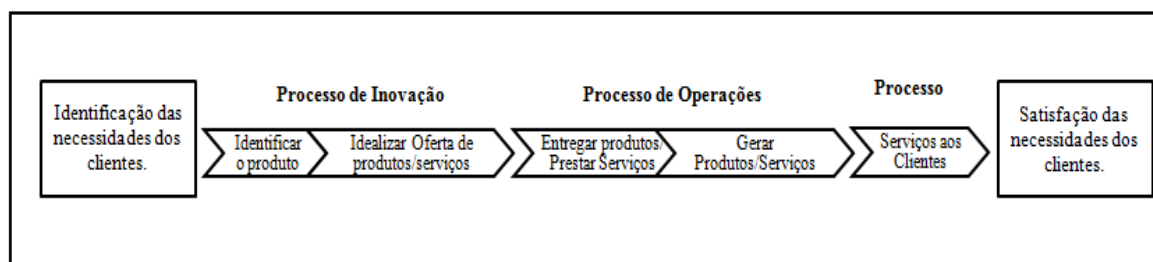


Figura 2.5 - Perspectiva dos processos internos – O modelo da Cadeia de Valores Genérica.

Fonte: Adaptado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Outros fatores que resultam da qualidade dos processos de produção, medidos através de indicadores como eficiência, confiabilidade, ausência de defeitos, existência de estoques do produto, perdas, solicitações que não foram atendidas, devoluções, entre outras. Portanto é

plausível dizer que esta perspectiva dos processos internos é inerente aos processos desenvolvidos pela empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento relaciona-se com a necessidade de melhorar e criar valor. Esta perspectiva direcionará a empresa para aquilo que é essencial para que a empresa no futuro consiga atingir os objetivos almejados. Considera-se pessoas em termos de capacidades, habilidades, competências, motivação, entre outras, essa perspectiva tem relação direta com o intelectual dentro da organização. (KAPLAN; NORTON, 1997) Reflete que o aprendizado e crescimento organizacional tem origem de três fontes principais, a saber: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Nesta perspectiva utiliza indicadores para os funcionários que incluem uma mistura de indicadores genéricos de resultado, tais como satisfação de empregado, retenção de empregados, treinamento de empregados e capacidade de empregados, entre outros.

Em outras palavras pode-se dizer que é trata-se da capacidade que a empresa possui de manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação. Muita utilizada para avaliar o nível de criatividade e alinhamento estratégico dos colaboradores em busca de racionalização de processos, serviços, valor aos produtos, dentre outros. (FERNANDES, 2005). O autor relata ainda que:

“O nível de retenção dos funcionários também é um fator importante para se medir, uma vez que os investimentos em recursos humanos são, normalmente, significativos, e uma organização eficiente não pode se dar ao luxo de perder seus valores. Além disso, a produtividade por funcionário, medida comum em outras empresas, também deve fazer parte dos indicadores. O BSC pode ser estendido dos níveis estratégicos para os diversos níveis corporativos, inclusive para as equipes operacionais de trabalho ou, até mesmo, para os níveis individuais.” (FERNANDES, 2005, p. 197).

Nesta perspectiva as medidas de satisfação, retenção, desenvolvimento e habilidades dos colaboradores são tidas como valores essenciais e são prioridades na relação de causa e efeito proposto pelo BSC (figura 2.6). Acredita-se que a capacidade de alcançar as metas estabelecidas pelo planejamento estratégico depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento, que provêm três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional, conforme detalhamento no quadro 2.2. (BARINO, et al. 2009).

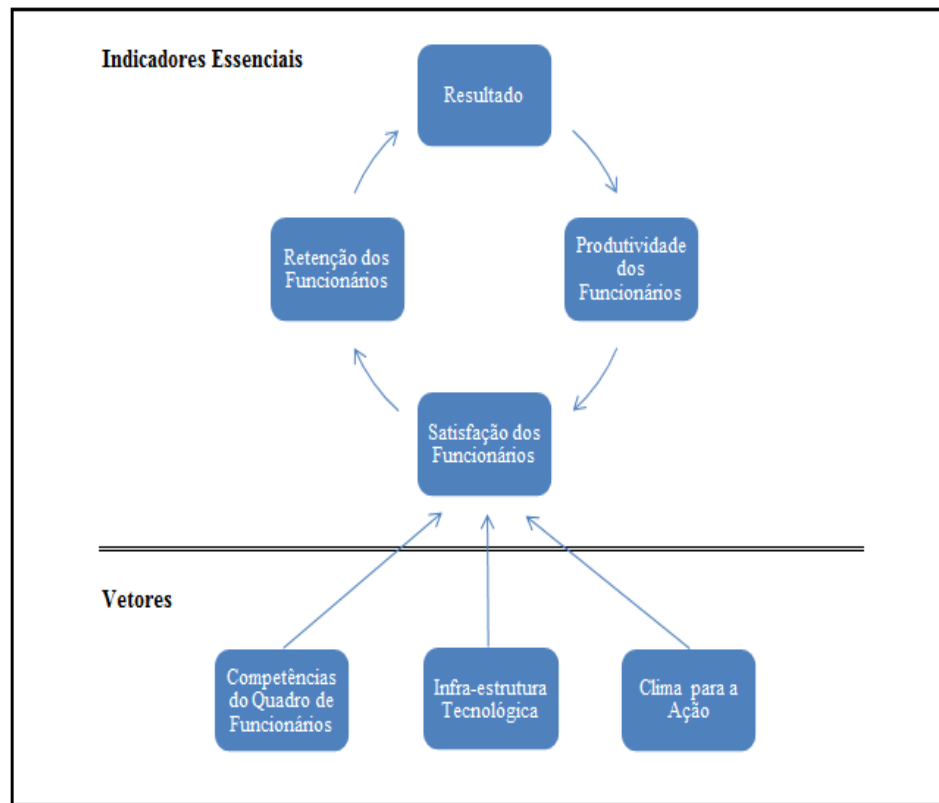


Figura 2.6 - Estrutura de medição do aprendizado e crescimento.

Fonte: Adaptado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Quadro 2.2 - Vetores situacionais do aprendizado e crescimento.

Competência dos Funcionários	Infra-estrutura Tecnológica	Clima para a Ação
Habilidades estratégicas	Tecnologias estratégicas	Ciclo de decisões críticas
Níveis de treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco estratégico
Alavancagem das habilidades	Captura de experiência	Empowerment dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento pessoal
	Patentes, direitos autorais	Moral
		Espírito de Equipe

Fonte: Adaptado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os aperfeiçoamentos dos processos internos na empresa levam por sua vez, ao aprimoramento dos produtos e serviços e tornam possível a elevação da satisfação dos clientes. Funcionários bem treinados, motivados, orientados a fazer suas tarefas corretamente e com segurança, bem como tornar o processo de aprendizado contínuo, fará com que os produtos e

serviços ofertados pela empresa sejam repassados para o cliente final de forma satisfatória elevando consigo a satisfação dos clientes.

Uma das ideias de aplicar esta ferramenta ao terceiro setor está na sua capacidade real de traduzir a estratégia deste tipo de organização, o BSC consegue traduzir a estratégia da empresa em objetivos, medidas, refletindo e divulgando as expectativas dos seus *stakeholders*, podendo ser perfeitamente aplicada a uma cooperativa. (FRAGA; SILVA, 2010).

O autor relata que o desdobramento da organização das quatro perspectivas facilita a construção de indicadores que são interdependentes, ou seja, o sucesso de uma está condicionado à realização do outro. Medidas como o capital empregado e o retorno que a empresa terá sobre ele influenciará nas demais perspectivas, visto que a retenção e satisfação dos clientes requer um bom planejamento de marketing, assim como os processos internos que a empresa irá executar, como também o aperfeiçoamento e treinamento de seus funcionários. No quadro (2.3) serão apresentados alguns exemplos de iniciativas para as perspectivas de valor no balanced scorecard.

Quadro 2.3: Exemplos de iniciativas para as Perspectivas de Valor.

PERSPECTIVAS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS
Financeira	• Produtividade	• Aumento a captação de recursos em 15% ao ano	• Melhorar a utilização dos recursos • Introduzir Seis Sigma
Do cliente	• Aumento da satisfação do cliente • Captação de novos clientes	• 90% de clientes satisfeitos • 15% dos prospects	• Realizar pesquisa de satisfação • Fortalecer imagem da marca
Dos processos internos	• Redução do ciclo de tempo das atividades • Inovação nos projetos	• De 4 para 3 semanas • Pioneirismo nas soluções	• Redesenho de processos • Criar equipe multidisciplinar em P&D
Do aprendizado e Crescimento	• Motivação da equipe de colaboradores • Geração de novos conhecimentos	• Melhoria no clima organizacional • Criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento	• Diversificar as políticas de remuneração • Criar Universidade Corporativa

Fonte: Adaptado Herrero (2005, p.41).

A seguir na figura (2.7) serão apresentados os componentes estruturais básico do BSC. O balanced Scorecard é fundamentado na ideia de que o planejamento estratégico deve basear-se numa gestão que avalie mais do que simplesmente medidas financeiras isoladas, desconexas

com os outros departamentos, ou seja, todas devem relacionar-se uma com a outra, a fim de o trabalho sinérgico aconteça de forma contínua dentro da organização.



Figura 2.7: Balanced Scorecard e seus componentes estruturais

Fonte: COMEXITO (2009, p. 16)

2.2 TERCEIRO SETOR

O relacionamento entre o Estado e a Sociedade civil – em que o primeiro não concentra todas as responsabilidades e os papéis necessários ao florescimento social, pois tal execução destas obras é primordial a participação do segundo grupo em detrimento as características democráticas do modelo do governo – exercendo forte influência no estudo das organizações sem fins lucrativos (BALSINI; SILVEIRA; RAMBO *apud* PUTMAN 1993).

Em suma é possível dizer que tarefas primordiais que antes encabeçadas pelo Estado, deixam de ser operacionalizadas por este, impedindo o desenvolvimento social de comunidades que necessitam de ações que contemplem ações sociais. O autor relata que o desenvolvimento do chamado terceiro setor ocorreu em detrimento a esta necessidade, onde organizações surgem com a promessa de renovar o espaço público, salvar a solidariedade, a cidadania, e até determinados pontos minimizar a pobreza.

As organizações que compõem este setor utilizam o voluntariado e filantropia para substituir ou complementar ações, antes desenvolvidas em quase sua totalidade pelo governo,

trabalham de forma perene com o objetivo de auxiliar o estado na busca de soluções para problemas demandados pela sociedade. Pode-se dizer que recentemente outros tipos de organizações tornaram-se cada vez mais populares, organizações estas que possuem características e particularidades que não fazem parte do primeiro e nem do segundo setor, mesmo possuindo peculiaridades de ambos. Desta maneira obrigou o surgimento de um novo campo de estudo, o terceiro, cujas funções desempenhadas vêm modificando e muito as atuais realidades sociais, na tentativa de garantir a assistência e realizar tarefas, cujos objetivos é de levar o bem estar coletivo aprimorando também as condições de vida da população em geral (BALSINI; SILVEIRA; RAMBO 2009).

Para entender um pouco melhor sobre o terceiro setor, é preciso entender um pouco dos outros existentes, o primeiro setor é constituído da administração pública direta e indireta, já o segundo setor tem sua formação a partir de empresas privadas, o terceiro setor é composto por associações, instituições, fundações, cooperativas, organizações não governamentais, entidades privadas de assistência social e associações comunitárias e outras formas de representações que podem ser enquadradas ao terceiro setor. Logo abaixo é apresentada uma figura objetivando esclarecer as principais características dos três setores existentes, é possível identificar através da figura abaixo, que o surgimento do terceiro setor teve forte influência do primeiro e segundo, sendo que existem particularidades que diferem um do outro, e como também unidades que unem os três setores. É possível afirmar que as pessoas são as protagonistas destes setores, assim como as organizações denominadas terceiro setor dependa das pessoas para poder fazer seu papel social, o Estado e as empresas privadas precisam da ajuda de pessoas para poder fazer o seu papel na sociedade.

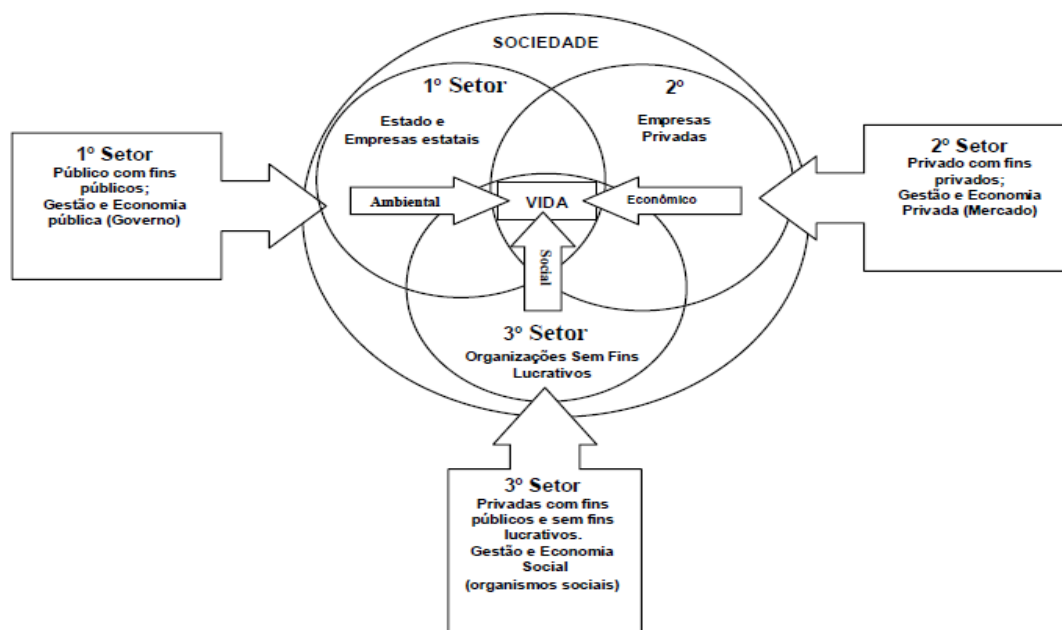


Figura 2.8 – Componentes e características dos setores existentes na sociedade.

Fonte: Adaptado (PEREIRA, 2013).

É importante ressaltar que todos têm o seu foco nas pessoas, ainda que tenha o mesmo foco, cada setor possui objetivos singulares, que se torna algo exclusivo de cada. Conforme a figura a cima, o primeiro setor tem sua ênfase nas organizações de oriundas do Estado, empresas públicas; o segundo setor seu principal foco está no econômico, prevalecendo às empresas economicistas (empresas privadas); já o terceiro seu principal fundamento está no social.

A ideia de ajudar o próximo é uma das principais características que permeia o terceiro setor, por mais que este setor demonstre um forte crescimento, ainda nos remota a ideia de ser algo novo, Rodrigues (2005) um termo pouco utilizado e mesmo assim existem pessoas que se perguntam o que é o terceiro setor, Fernandes (1995). Hoje em dia é possível verificar que por mais este tipo de organização apresente um forte crescimento, o termo “terceiro setor” ainda causa dúvidas em muitas pessoas, desconhecendo totalmente do que se trata este setor. As pessoas mais cultivadas, estudadas acabam por conhecer algumas instituições com representações denominadas tais como Organização não Governamental (ONG), associações, cooperativas, entre outras, porém desconhecem que estes são parte integrante do terceiro setor.

Segundo Fernandes (1995), o terceiro setor faz parte do vocabulário dos Estados Unidos, sua tradução do inglês – *third sector* – neste país ela é bastante utilizada para difundir duas expressões bastante conhecida por aqui, organizações sem fins lucrativos e organizações

voluntárias. É louvável destacar que este tipo de organização começa a ser visto como indispensável para os dias atuais. Tendo sua participação na administração e manutenção do bem-estar social em interesse da coletividade, prevalecendo o zelo, afeto e cuidado para com as pessoas. Desde antigamente o termo de ajudar o próximo era tido como algo de valor para o terceiro setor.

Desde palavras como caridade, boa vontade com as pessoas, cuidar de enfermos, deficientes, crianças, idosos e órfãos era fundamentada como base na terminologia utilizada para as organizações denominadas do terceiro setor. Desde na época dos faraós a mais de cinco mil anos atrás, as pessoas tinham o cuidado de ajudar o próximo, doando roupas, alimentos, abrigo para os mais necessitados, etc.

O surgimento das organizações do terceiro setor por mais recente que pareçam ser, sua aparição se deu há muitos anos. Alguns autores relatam que tem seu valor atribuído desde antes de Cristo, como exemplos de caridade e filantropia. Outros relatam que teve seu berço na China da antiguidade. Podemos verificar que sua existência vem de longa data, mas só agora está apresentando um forte desenvolvimento e consigo uma preocupação referente a pesquisas acadêmicas. Fatores como o forte aumento do número de organizações de cunho social sem fins lucrativos, caracterizando-as como parte do terceiro setor, sendo o Estado integrante do primeiro, e instituições Privadas com finalidades privadas e com fins lucrativos integrante do segundo setor. As organizações que fazem parte do terceiro setor, vêm trabalhando de forma intensa com o objetivo de auxiliar o estado na busca de soluções para problemas oriundos da sociedade. (BALSINI; SILVEIRA; RAMBO, 2009).

Os autores são unânimes ao afirmar que o terceiro setor sofre pela ausência de investimentos de forma intensiva tratando-se de capital, porém é extensivo no trabalho, principalmente voltado para criatividade e voluntarismo. Este busca atender necessidades coletivas e públicas, não possui riquezas, não é rico em produtividade, inovações tecnológicas ou resultados quantitativos, mas possui uma grandiosidade em eficácia simbólica. Rodrigues (2005). Abaixo segue no quadro (2.4) com algumas características destas organizações, a saber:

Quadro 2.4 – Resumo das principais características das organizações sem fins lucrativos.

01	Objetivos Institucionais	→	Provocar mudanças sociais.
02	Principais fontes de recursos financeiros e materiais	→	Doações, contribuições, subvenções e prestação de serviços comunitários.
03	Lucro	→	Meio para atingir os objetivos da instituição e não um fim.
04	Patrimônio/Resultados	→	Não há participação/distribuição aos provedores.
05	Aspectos fiscais e tributários	→	Normalmente são isentas de contribuição ou imunes

06	Mensuração do resultado social	→	Difícil de ser mensurado monetária e economicamente.
----	--------------------------------	---	--

Fonte: Adaptado (RODRIGUES, 2005).

Torna-se evidente um consenso no sentido de reconhecer ainda mais afundo a diversidade do terceiro setor, bem como a dificuldade em estabelecer fronteiras entre este setor e o primeiro e segundo. Para entender um pouco melhor as fronteiras existentes entre estes setores, segue abaixo a exemplificação da figura (2.9). RODRIGUES (2005 *apud* HUDSON).

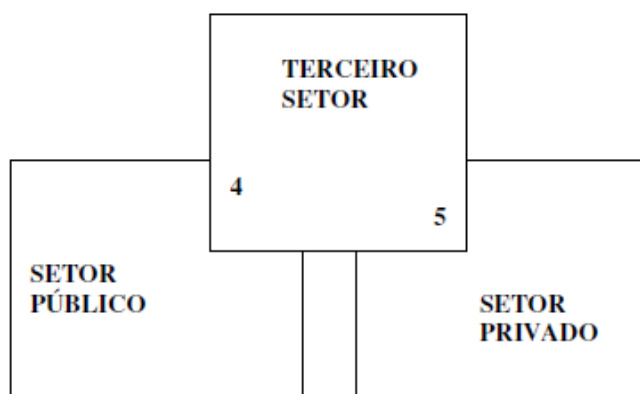


Figura 2.9: Fronteiras entre os três setores.

Fonte: RODRIGUES (2005 *apud* HUDSON).

É possível entender que as fronteiras entre os setores apresentam de forma a definir. Sendo desta maneira, existem áreas de interseção entre um setor e outro. O autor relacionou da seguinte maneira, a saber:

- O primeiro setor como falado anteriormente é composto pelo Estado, o Segundo por empresas privadas e o Terceiro por organizações sem fins lucrativos, instituições de caridade; voluntárias, igrejas, entre outras.
- 4 – Organizações secundárias do terceiro setor interseção com o setor público: associações de habitação; escolas educacionais; TECs – Conselhos de Empreendimento e Treinamento; escolas mantidas por doações; quangos – organizações quase não governamentais; museus.
- 5 – Organizações secundárias do terceiro setor e setor privado: escolas independentes; cooperativas; associações de previdência; associações de amigos; sociedade de seguro mútuo.

O autor relata que organizações típicas são aquelas que apresentam características em sua totalidade do setor no qual estão inseridas. As outras, segundo o autor são secundárias, pois apresentam valores do terceiro setor e também apresentam profundas características do setor público e/ou setor privado.

Para Salamon (1998 apud STEFANI MONALISE et AL): para o referido autor este setor vem constituído por três faces, a saber:

- Terceiro Setor como ideia: a junção de valores sociais, o poder de iniciativa, livre arbítrio, fazendo com que estas pessoas ajudem não apenas a melhorar a vida do próximo, mas também levar uma melhora significativa na própria vida.
- Terceiro Setor como realidade: que a diversidade existente neste setor não tão assombrosa como se imagina. “associações civis que lutam por direitos humanos não se identificam com entidades religiosas ou corporações formais”.
- Terceiro Setor como ideologia: neste contexto ele substitui completamente como realidade ou ideia. É composto por quatro mitos a saber:

“O mito da insignificância ou incompetência, a noção de que as organizações do Terceiro Setor, na melhor das hipóteses, bisonhas, na pior agitadores irresponsáveis interessados em apresentar exigências absurdas a fim de prejudicar a autoridade governamental legítima; O mito do voluntarismo, a noção de que as organizações sem fins lucrativos devem apoiar-se unicamente na ação voluntária não-remunerada e na caridade privada; O mito da virtude pura, a noção de que as organizações voluntárias são por natureza instrumentos com propósitos essencialmente públicos e por fim O mito da imaculada Conceição, a noção de que a filantropia e voluntariado constituem fenômenos novos em quase todo o mundo e de que a construção de um setor social civil podem, em consequência, ocorrer em solo virgem e copiar livremente modelos de fora.”

Como já podemos observar o terceiro setor é formado por alguns mitos, que fazem as pessoas levarem em consideração de que uma organização deste setor, seja completamente dependente de algumas situações, o referido autor, relata no texto acima, que existem mitos que estão nas mentes das pessoas, foram mencionados quatro deles, por muitas vezes, quando se fala de uma organização não-governamental, é possível ouvir de algumas pessoas, que esta instituição só vive a partir da ajuda de organizações privadas, ou que o seu trabalho é composto apenas do trabalho de voluntariado, é possível ainda encontrar aquelas que acreditam que este setor quer tomar o papel do Estado como responsável pelo interesse e bem-estar social das pessoas. BRASIL (2014) Art. 6ª da Constituição Federal “São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”. É possível verificar que a Lei Magna, já garantiu todos esses direitos, em suma

não é papel exclusivo do terceiro setor, cuidar da assistência social de todas as pessoas, em conjunto com o Estado, o papel deste setor é posicionar-se como apoiador destas causas sociais.

É também de grande importância lembrar, que para que o terceiro setor sobreviva é importante sim a presença da ação voluntária, da presença de setores privados, do próprio Estado como apoiador e incentivador das causas sociais, para que todos juntos possam alcançar melhorias juntas a uma determinada comunidade.

No próximo item será relatado um breve histórico do surgimento e evolução do terceiro setor no Brasil

2.2.1 Terceiro setor no Brasil

Já no Brasil, o termo terceiro setor passou a ser utilizado, no início dos anos de 1990, que denominavam organizações sem fins lucrativos, com o papel principal na participação voluntária da sociedade e na solução de problemas sociais. Seu surgimento, remota a ações filantrópicas, iniciadas com o surgimento de Santas Casas de Misericórdia, fundamentada por princípios da caridade cristã e filantropia. No início dos anos de 1970, surgiram inúmeras organizações para defender direitos políticos, civis e humanos. Tais organizações foram denominadas instituições não-governamentais. Surge então o conceito de ONG (Organização Não-Governamental), que passou a ser utilizado para denominar instituições sem fins lucrativos. (QUINTAIROS; SILVA; COSTA; OLIVEIRA, 2009).

É possível dizer que o conceito de ONGs tem um sentido de comparação em relação a termos utilizados que são aqueles utilizados na designação do termo terceiro setor, a exemplo das relações que são feitas do terceiro setor sendo uma instituição de caridades, na Europa continental o predomínio está na expressão “Organizações não Governamentais” ONGs. Fernandes (1994) é possível extrair ainda do autor que no Brasil, estas organizações de cunho não governamental estão associadas a um tipo particular a partir dos anos de 1970. Tendo origem num período bastante autoritário e um tanto internacionalizado, surge numa época de embates ideológicos globais, um jogo político de ações, aproximando-as de discursos das esquerdas.

O autor resume a conceituação de ONGs com a ideia do “privado com funções públicas”. Fernandes (1994) relata que estas instituições são privadas, porém sem qualquer finalidade lucrativa. “Lucros eventuais devem ser reinvestidos nas atividades fim, não cabendo

a sua distribuição, enquanto tais, entre os membros da organização”. E para que este princípio seja preservado, os dirigentes de uma ONG não devem receber remuneração através de salários. Todo capital acumulado nestas instituições não poderão converter em patrimônio para seus executivos. Não havendo herdeiros neste caso. “Quando o criador ou criadores de uma ONG desaparece, seus bens devem ser transferidos para outra organização do mesmo gênero”.

Ainda no contexto do Brasil, este setor teve uma importância que influenciou não apenas as questões sociais, mas em suma aos papéis aqui desempenhados pelo Estado, Rodrigues (2005). Ainda segundo o autor, conforme citado no parágrafo anterior, a discussão deste setor ocorreu de forma mais intensa a partir da década de 90, onde teve surgimento das primeiras ONGs e voluntarismo. Pode-se dizer ainda que o terceiro setor vem afinado pelo idealismo em relação as suas atividades, visto que a participação democrática, exercício de cidadania e a responsabilidade social, tem-se neste setor uma representação ainda mais forte.

Rodrigues (2005 *apud* FISCHER E FALCONER) relata que diferente das organizações presentes nos Estados Unidos, o componente de politização é mais forte aqui no nosso país, diferente dos norte americanos que a filantropia prevalece em quase sua totalidade. É possível que isso tenha ocorrido pelo fato de o terceiro setor, ter seu surgimento a partir dos movimentos sociais, “os quais atuaram na resistência ao governo totalitário e das entidades que substituíram ou completamente o papel do Estado, no esforço de estabelecer algum grau de equidade social”, completa o autor.

É possível verificar no quadro abaixo a evolução do paradigma de sociedade civil do terceiro setor no Brasil.

Quadro 2.5: Evolução do paradigma de sociedade civil no Brasil

Período	Ator Social	Paradigma
Século XIX Estado Oligárquico	Igreja	Caridade cristã
Século XX 1930 Estado Paulista	Igreja e Estado	Caridade Estatal
Século XX 1964 Estado autoritário	Estado e Sociedade	Controle Estatal
Século XX 1988 Estado Democrático	Sociedade e Estado	Cidadania

A partir do quadro abaixo é possível entender de forma mais abrangente as particularidade do terceiro setor no Brasil, podemos observar que o início do movimento é dividido em fases conforme é destacado no quadro (2.6) a seguir.

Quadro 2.6: Fases do terceiro setor no Brasil.

Período	Papel do Estado	Fatores Importantes
República velha: monopólio das igrejas na área social.	O Estado esteve praticamente de costas para os problemas sociais que atingiam o país.	As casas de misericórdia, que datam da metade do século XVI.
República nova: Estado corporativo reivindica seu lugar na definição das políticas públicas.	O Estado de aliança de Vargas reconhece a importância dos mais necessitados, passando a ouvir as reivindicações da população carente, buscando ser conhecido como “Pai dos pobres”.	Sistemas de ensino público, criação de leis trabalhistas, surgem então o SENAC, SENAI. A igreja permanece com força, porém Vargas perde força mediante a segunda guerra mundial.
República militar: o Estado assume em sua totalidade a execução das políticas públicas	O período militar sofre com a ruptura do Estado para com a sociedade, julgado tudo aquilo que a sociedade faz é errado, ou seja, tudo que fuja do controle do Estado é tido como ilegal.	O movimento sindical, que antigamente tinha uma forte influência e apoio nas manifestações populares, foi estritamente reprimido pelo Estado.
Nova República: Estado e sociedade buscando redimensionar o seu papel nas políticas sociais.	Com a passagem dos governos militares e a democracia ganhando mais força no país, com uma representação mais forte através da pluralidade partidária, formação dos sindicatos, movimentos sociais, as portas para o terceiro setor começaram a aparecer de forma mais efetiva.	As ONGs surgiram com uma tendência em nossa país e também na América Latina como um todo, das tendências que nos levam a pensar num termo “Terceiro Setor”. A primeira geração de ONGs na América Latina teve seu surgimento ad hoc para um escassez de opções, que se imaginava ser conjuntural no sistema institucional existentes FERNANDES (1997).

Fonte: Adaptado Lima (2013 *apud* STEFANI; MONALISA).

A partir de 1990, o Estado começa a reconhecer que as organizações não governamentais acumularam recursos, muitas experiência e conhecimentos com forma um tanto inovadoras, a fim de enfrentar as questões sociais sendo estas o principal autor de políticas governamentais. Buscaram também a sua legitimidade. No ano de 91 foi criada a Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG), uma forma de representar coletivamente estas instituições junto ao Estado e demais membros da sociedade civil, o seu principal objetivo é a representação e promover o intercâmbio entre ONGs com empenho no fortalecimento da cidadania, na conquista e expansão dos direitos sociais e da democracia.

A associação brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG), é uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática, pluralista, antirracista e anti-sexista, apoiadora da luta contra toda forma de discriminação, de desigualdades, apoiadora de modos sustentáveis de vida e pela defesa da democracia.

A ABONG teve origem em organizações do cunho político caracterizado pela forte resistência ao autoritarismo; consolidação de novos sujeitos políticos e movimentos sociais; busca de alternativas de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis e socialmente justas; lutam contra as desigualdades sociais, econômicas, políticas e civis; a universalização e construção de novos direitos e a consolidação de espaços democráticos de poder.

A partir da Constituição Federal (CF) de 1988, as ONGs passaram a ser reconhecida como esfera pública, a saber:

Artigo 5º da Carta Magna

XVII – É plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter militar.

XVIII – A criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX – As associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX – Ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;

XXI – As entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente.

Posteriormente será abordado um capítulo do histórico da legislação a respeito deste tema.

Com objetivo de qualificar juridicamente as Organizações do Terceiro Setor (OTS), foi instituída a “Organização da Sociedade Civil de Interesse público” (OSCIP). Objetivando diferenciar as instituições privadas de interesse público. Estas instituições são aquelas que realizam assistência social, atividades culturais, manutenção e defesa do patrimônio histórico e artístico, educação e saúde gratuita para os mais carentes, além da preservação e conservação do meio ambiente como também a promoção do voluntariado, dentre outras particularidades.

Os últimos dados do IBGE são do ano base de 2010, com lançamento dois anos depois, dezembro de 2012 a respeito das Fundações e Associações Privadas sem fins lucrativos no Brasil são as seguintes:

Em 2010, havia 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) no Brasil, voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%). As Fasfil concentravam-se na região Sudeste (44,2%), Nordeste (22,9%) e Sul (21,5%), estando menos presentes no Norte (4,9%) e Centro-Oeste (6,5%).

Dessas instituições, 72,2% (210,0 mil) não possuíam sequer um empregado formalizado, apoiando-se em trabalho voluntário e prestação de serviços autônomos. Nas demais, estavam empregadas, em 2010, 2,1 milhões de pessoas, sendo intensa a presença feminina (62,9%). Porém, a remuneração média das mulheres (R\$ 1.489,25) equivalia a 75,2% da remuneração média dos homens (R\$ 1.980,08), sendo para o total dos assalariados, R\$ 1.667,05 mensais naquele ano. Quanto ao nível de escolaridade, embora 33,0% dos assalariados dessas entidades possuísem nível superior, quase o dobro do observado para o total das organizações (16,6%), sua remuneração era de 5,8 salários mínimos, bem menor do que a dos assalariados do total das organizações do CEMPRE - 7,6 salários mínimos.

Entre 2006 e 2010, observou-se um crescimento de 8,8% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, expansão significativamente menor do que a observada no período de 2002 a 2005 (22,6%), e de 15,9% no pessoal assalariado, com aumento real de 6,2% nos salários médios mensais. Em números absolutos, o maior crescimento foi o das entidades religiosas, o que significou a criação de 11,2 mil entidades ou quase a metade (47,8%) do total das 23,4 mil criadas no período.

Estes são alguns dos destaques do estudo Perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos em 2010, realizado pela primeira vez em 2002, resultado da parceria IBGE e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), com a Associação Brasileira de Organizações não-governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

Existem ainda as associações que reúne um conjunto de empresas que visam a melhoria na localidade que estão inseridas – Grupo de Instituições Fundações e Empresas (GIFE) – trata-se de uma rede sem fins lucrativos reunindo organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária, que investem em projetos com finalidade pública. Cujas missão – “Aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, contribuindo assim para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais privados”. GIFE

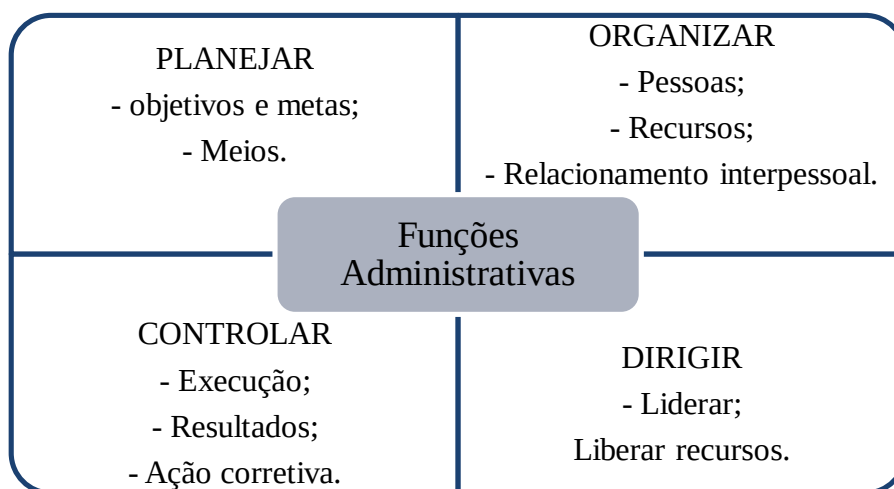
Seu surgimento se deu em 1989 instituído de maneira informal, a partir de 1995 foi chamado de Grupo de Institutos Fundações e Empresas. Alguns anos se passaram, tornando-se referência no Brasil sobre investimento social e privado, e tem contribuindo para o desenvolvimento de organizações similares em outros países. Atualmente a GIFE reúne aproximadamente 140 associados que, somados, investem algo em torno superior a R\$ 2 (Dois bilhões) por ano na área social.

É plausível dizer que as ONGs, como demais instituições públicas ou privadas, precisam estar capacitadas para gerir estas instituições de maneira que o planejamento estratégico não venha a ser colocados em último plano. O bom planejamento estratégico numa empresa de cunho social é importante, pois este auxiliará a instituição na forma como conduzir a empresa em momentos difíceis ou não. O planejamento estratégico está voltado para a visão que a empresa tem de forma global, ampla e de longo alcance. Possuindo finalidades claras na busca de alternativas de ação, tendo sua utilização logo no surgimento da empresa ou em momentos de crises, e em especial a esta que o nosso país vem passando nos últimos meses. É primordial a empresa ter um resguardo a respeito das futuras cicatrizes que podem surgir em detrimento à crise na localidade ao qual está inserida.

Definir com clareza os objetivos, metas, criando alternativas que façam com que a situação atual do país não desencoraje a continuidade do trabalho em pró do social e da coletividade. Não apenas neste tempo que estas instituições deverão passar por reciclagens periódicas, mas com uma frequência anual é preciso que se criem formas e maneiras de superar as consequências do dia-a-dia. É preciso que estas empresas defina claramente a Missão da instituição, levando-a em conta os aspectos culturais, o contexto ao qual está inserida (aspectos internos e externos), como também a visão (como que ela quer ser vista a longo prazo, estabelecendo um determinado prazo), além dos objetivos (detalhando o principal e desmistificando a partir deste os objetivos específicos).

Áreas comuns a outras instituições como: marketing, finanças, gestão de pessoas, gestão estratégica estão cada dia mais presente no terceiro setor. A sua administração se dá a partir de práticas administrativas comuns no setor público e privado, como a forma de planejar, avaliação de desempenho da organização, captação de recursos humanos, campanhas de marketing e entre outros.

Quadro 2.7: Funções Administrativas



Fonte: Adaptado (COMÊXITO, 2015)

Assim como toda organização pública e privada é notória a existência de problemas, em uma organização do terceiro setor, muitos desses problemas estão na cultura de quem está à frente de tal organização, o qual estes acreditam que podem e devem fazer de tudo e que a organização a qual ele faz parte é capaz de resolver todo e qualquer problema que venha surgir, isto é um engano total, a organização deve priorizar aquilo que ela faz de melhor e não tentar fazer de tudo ao mesmo tempo. Todos que fazem parte da organização precisam viver a missão da organização. E que ações de longo prazo devem ser refletidas em curto prazo, sempre mantendo as prioridades. Estas instituições existem para fazer a diferença no meio em que está inserida. (FRAGA; SILVA, 2010).

2.3 COOPERATIVISMO

Segundo Araújo (1984), devido a questões como a sobrevivência, os homens organizam-se para alcançar o mesmo objetivo. Essa união de esforços, ou seja, essa cooperação mútua entre os indivíduos faz-se necessário, em algumas situações, para alcançar um bem comum a todos. Em outras, é um importante instrumento para o crescimento e desenvolvimento de uma sociedade.

Filho e Júnior (2006), falam quando as dificuldades desse sistema de regulação mercantil atingem as principais sociedades do mundo, surgem novas alternativas de

organização do trabalho que indagam assim a forma e a mecanização de regulação das próprias sociedades. Buscando encontrar meios para a sobrevivência neste modelo de mercado competitivo, membros da sociedade civil se articulam para conseguir aumentar suas chances de sobrevivência no mercado, conseguir aumentar seus ganhos, seu poder de compra e venda e de concorrer em novos mercados.

As cooperativas são consideradas organizações que não objetivam lucros, apresentam algumas particularidades estando inseridas também no terceiro setor. O sistema capitalista encontrou a de forma mais precisa a palavra “selvagem”. Contrapondo a esse sistema, as pessoas buscaram descobrir novas maneiras de trabalhar em conjunto e de forma solidária, procurando desenvolver novas organizações. Uma das formas encontradas foi o cooperativismo. A origem da palavra cooperação é o do verbo latino *cooperari* de *cum* e *operari* que significa trabalhar em conjunto. (RODRIGUES, 2005)

É possível dizer que o cooperativismo já estava presente desde a antiguidade, na Grécia, Egito e até mesmo na Babilônia. Desde a antiguidade na China antiga, os comerciantes que navegavam nos rios chineses, já tinha a preocupação de “cooperação” cada barco transportava um pouco de mercadoria de cada pessoa, a partir do momento que este barco caísse, e toda mercadoria fosse perdida, o valor do prejuízo era dividido em igualdade com todos, para que nenhum sofresse com mais perda do que o outro. RODRIGUES (2005).

“em 1844, os pioneiros de Rochdale fundou o movimento cooperativo moderno em Manchester, Inglaterra, para proporcionar uma alternativa acessível para de má qualidade e comida adulterada e provisões, usando qualquer excedente para beneficiar a comunidade. Desde então, o movimento cooperativo tem-se desenvolvido, que se estende por todo o globo e que abrange todos os setores da economia.” Aliança cooperativista internacional (ACI, 2015).

O registro mais antigo de uma cooperativa vem de Fenwick, Escócia, em 1971, em uma casa de mal mobiliado por tecelões da região local, que vendiam saco de farinha de aveia na frente da casa de John Walker e começou a vender o conteúdo a um desconto, formando a Sociedade Fenwick Weavers. ICA 2015. Segundo a Aliança, existem registros que tudo começou como pequenas organizações de base na Europa Ocidental, América do Norte e Japão, em meados do século XIX, porém, são os Pioneiros de Rochdale que são considerados como os pioneiros e os fundadores do Movimento Cooperativo, no ano de 1844. A Aliança (2015) relata:

“Em 1844 um grupo de 28 artesãos que trabalham nas fábricas de algodão na cidade de Rochdale no norte da Inglaterra estabeleceu a primeira empresa cooperativa moderna, a Rochdale Pioneers Equitable Society. Os tecelões enfrentaram condições de trabalho e baixos salários miseráveis, e eles não podiam pagar os altos preços dos alimentos e bens de uso doméstico. Eles decidiram que, reunindo os seus escassos recursos e trabalhando juntos eles poderiam acessar bens básicos a um preço inferior. Inicialmente, havia apenas quatro itens para venda: farinha de trigo, farinha de aveia, o açúcar e a manteiga.” (ACI, 2015).

Relutando o histórico de cooperativismo, vinte e oito tecelões se reuniram numa assembleia na cidade de Rochdale (Manchester na Inglaterra), com o objetivo de encontrar uma melhor solução para a atual situação econômica e social, que naquela época estava bastante precária. Tal iniciativa obteve sucesso rapidamente, visto que houve a partir daí a união para que fosse possível comprar alimentos e materiais de primeira necessidade. Este acontecimento ficou conhecido como os princípios de Rochdale, a saber RODRIGUES (2005):

- a) Gestão democrática;
- b) Livre adesão;
- c) Distribuição do excedente líquido;
- d) Taxa limitada de juros ao capital;
- e) Seleção dos membros;
- f) Educação dos cooperados;
- g) Neutralidade política e religiosa.

Cooperativa foi uma expressão dada em Manchester na Inglaterra, juto ao congresso do Centenário da Aliança Cooperativista Internacional (ACI) entidade que coordena o movimento cooperativista em todo mundo, com sede na Suíça, define cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns e aspirações através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida. RODRIGUES (2005) uma sociedade de pessoas, de cunho social, não objetivando lucros, com sua formação e direção constituída pelos próprios associados. Tal definição pode ser vista pelo conceito utilizado na Lei 5.764 de 1971, art. 3º: “Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

Ainda de acordo com (ACI), as cooperativas são empresas pertencentes e dirigidas por e para seus membros. Sendo estes os usuários (clientes), empregados ou residentes, tendo igualdade de opinião no contexto em que a empresa está inserida. Estas empresas são conduzidas por valores, não objetivando apenas lucro, são partilhadas de princípios. A Aliança Cooperativista Internacional, é uma organização não-governamental, criada em 1895, afincada em unir, representar e servir as cooperativas em todo o mundo. A aliança no ano de 1995 criou uma identidade cooperativista, baseado em sete princípios, cujos valores são: autoajuda, auto responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Contudo, os seus membros acreditam em valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e cuidar dos outros.

Conforme RODRIGUES (2005 *apud* IRION), o autor defende alguns valores básicos no cooperativismo como: democracia, liberdade, equidade, solidariedade e justiça social, a saber:

- Democracia: decorre da participação ativa do associado diante das reuniões. Onde mesmo tem a liberdade de opinar diante dos demais associados.
- Liberdade: ação voluntária de aceitar certas limitações, porém com objetivo comum.
- Solidariedade: um valor básico de cooperação. Pressupondo aliança entre todos os membros.
- Justiça social: oferta de benefícios a todos os cooperados, relação pessoal, a qualidade de vida, qualidade dos serviços prestados, etc.
- Equidade: distribuição igualitária de direitos e obrigações a todos associados. De acordo com a visão associativa, o cooperado faz jus aos direitos e obrigações, em decisões tomadas em assembleias. Sob a econômica, ocorre tanto do lado negativo, como positivo. No social, a assistência, atendimento é realizado de forma indiscriminada, isto de acordo com a necessidade de cada associado.

Os princípios fundamentados em Rochdale em 1844 prevaleceram até hoje, porém como algumas poucas modificações, a ideia central se manteve. No entanto houve alterações básicas na doutrina cooperativista, a saber:

Quadro 2.8: Sete princípios básicos norteadores da doutrina cooperativista.

Princípios	Principais características
Adesão livre e voluntária	No contexto de cooperativismos, toda e qualquer pessoa poderá participar, sem discriminação social, racial, política ou religiosa, ninguém poderá ser excluído ou ingressar numa cooperativa por obrigação, a sua participação e demissão da cooperativa é autônoma, exceto em casos que não preencham as condições definidas em estatuto.
Controle Democrático pelos sócios	A democracia deverá ser consolidada, na medida da participação ativa dos seus associados, na definição de políticas e tomada de decisões. Leva o cooperado a entender o espírito de cooperação. Devendo haver o repasse a seus cooperados de forma contínua e com qualidade, estimulando assim a participação de todos os associados. A gestão democrática implica que cada cooperado tem direito apenas a um voto somente, independente de quotas-partes que possui. Decisões de homens e mulheres que servem como representantes eleitos são responsáveis pelos membros. A participação dos cooperados é que determinará as características da cooperativa, ou seja, a cooperativa poderá adquirir um caráter de mudança social.

Independência e Autonomia	Autonomia entende-se de uma pessoa estabelecer e seguir suas próprias regras, independência induz a reação de forças externas. Caso venha a firmar acordo com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital de fonte externa, sendo que devem assegurar controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa. Dessa forma deduz-se que numa sociedade cooperativista, na vontade de todos os associados, manifestada diante de uma assembleia e consignada em estatutos é soberana, e que a mesma possa garantir fielmente, ela deve criar um clima de independência e autonomia.
Participação Econômica dos Sócios	O capital das cooperativas deve ser utilizado para criar condições e viabilizar os negócios da sociedade. O capital próprio das cooperativas tem duas origens distintas: das quotas-partes, conforme estatuto e do coletivo, resultante dos serviços prestados a associados e não associados. Os membros destinam os excedentes a um ou todos os seguintes propósitos: desenvolvimento de sua cooperativa, divisão as sócios na proporção de suas transações com a cooperativa, e o apoio e outras atividades aprovadas pelos membros.
Preocupação com a comunidade	A ação do cooperativismo deve voltar-se não apenas para o bem do associado, mas em conjunto com a comunidade na qual se insere. Devendo buscar sempre a melhoria da qualidade de vida do associado, e também manter viva a preocupação com a comunidade, pois seu modelo é berço da satisfação das necessidades da sociedade. Assim esse princípio amplia as responsabilidades sociais das cooperativas para além dos associados.
Educação, treinamento e formação	No Brasil, a Lei 5.764/71, em seu artigo 28, inciso II, prevê a obrigatoriedade da constituição do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – FATES, destinado à prestação de assistência aos associados. Este fundo corresponde, no mínimo, a 5% das sobras líquidas apuradas no exercício social, pela cooperativa. As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, administradores e funcionários para que eles possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas.
Cooperação entre cooperativas	O último princípio reforça a missão das cooperativas centrais ou federações como organismos responsáveis pela integração do movimento cooperativista. O objetivo maior é entender a concorrência e atingir suas metas, proporcionando o bem comum entre todos os associados. Existindo três moldes de cooperação entre cooperativas: apoio mútuo, trabalho conjunto e criação de estruturas conjuntas. Fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

Fonte: RODRIGUES (2005); Aliança cooperativista internacional (2015) adaptado.

No próximo capítulo, será apresentado o contexto histórico do cooperativismo no Brasil.

2.3.1 COOPERATIVISMO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA NO BRASIL

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o cooperativismo surge no Brasil na época da colonização portuguesa do séc. XIX. O movimento teve início na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, no ano de 1889, se chamava Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Logo depois, teve sua expansão para os estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além do estado de Minas Gerais como um todo. (MARQUES, 2010)

Para o referido autor, no ano de 1902, surgiu às primeiras cooperativas de crédito no estado do Rio Grande do Sul, iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. Em 1906, nasceram e se devolveram as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários. Muitos destes tinham origem alemã e italiana, que trouxeram consigo a bagagem cultura, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas.

Todavia, foi na era do presidente Vargas que se criou uma legislação própria para este tipo de organização. Uma época de reorganização do Estado. Com o discurso de que a centralização e autoritarismo eram elementos indispensáveis para a construção de um novo modelo político e econômico, daí foram incluídos também incentivos ao cooperativismo. Diferente do surgimento do cooperativismo na Europa, lá surgiu mediante as condições precárias de trabalho, aqui no Brasil seu surgimento esteve atrelado para fortalecer a comercialização dos pequenos produtores agrícolas, obtendo ainda incentivos estatais na era Vargas. Neste contexto, é possível observar que o movimento cooperativista no nosso país, se desenvolve com mais poder nas regiões sul e sudeste, devido à grande concentração de imigrantes europeus e japoneses. (MARQUES, 2010)

O quadro a seguir apresenta as primeiras cooperativas implantadas no Brasil até o início do século XX. É possível observar o forte predomínio de cooperativas na região sul e sudeste, que possivelmente teve um desenvolvimento maior, por razão da forte influência de imigrantes egressos de formação educacional na Europa.

Quadro 2.9: Primeiras cooperativas brasileiras.

Cooperativa	Local	Ano
Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica	Limeira – SP	1891
Colônia Tereza Cristina	Interior do Paraná-PR	1847

Colônia de Base Cooperativa e Doutrina Socialista	Palmeira – PR	1889
Cooperativa Militar de Consumo	Distrito Federal – DF	1894
Cooperativa Militar de Consumo	Goiás – GO	1894
Cooperativa de Consumo de Camaragibe	Camaragibe – PE	1895
Cooperativa dos Empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro	Campinas – SP	1897
Cooperativa de Crédito do Rio Grande do Sul	Nova Petrópolis – RS	1902
Cooperativas Agropecuárias	Minas Gerais	1907

Fonte: Adaptado (BARBOSA, 2010).

As cooperativas brasileiras são classificadas da seguinte maneira, a saber: cooperativas singulares, cooperativas centrais ou federação e em confederações de cooperativas. As singulares são aquelas constituídas por no mínimo 20 pessoas físicas, objetivando atividade econômica comum e que prestam serviço direto aos associados.

Centrais de cooperativas ou federação de cooperativa são formadas por três ou mais cooperativas singulares. Nestas são admitidos excepcionalmente associados indivíduos e têm por objetivo organizar serviços econômicos e assistenciais em maior escala beneficiando as cooperativas filiadas.

As confederações de cooperativas são constituídas, pelo menos, por três federações ou cooperativas centrais possibilitando admitir cooperativas do mesmo ramo ou de ramos diferentes. Elas orientam e coordena as atividades que extrapolem o território das cooperativas centrais ou federações.

Existe ainda o caso específico das cooperativas mistas. São cooperativas que congregam mais de um objeto de atividade e podem fornecer concomitantemente mão-de-obra, produzir bens e atuar em serviços.

A figura abaixo descreve o Sistema Cooperativo Brasileiro, a partir da unidade conjunto a cooperativa, composta por no mínimo 20 sócios. Juntando três cooperativas no mínimo, de mesma atividade forma uma federação, que em sua exceção podendo receber sócios individuais. E, ao topo, exemplo de confederação de cooperativas que em caso excepcional pode receber federações de ramos diferentes.

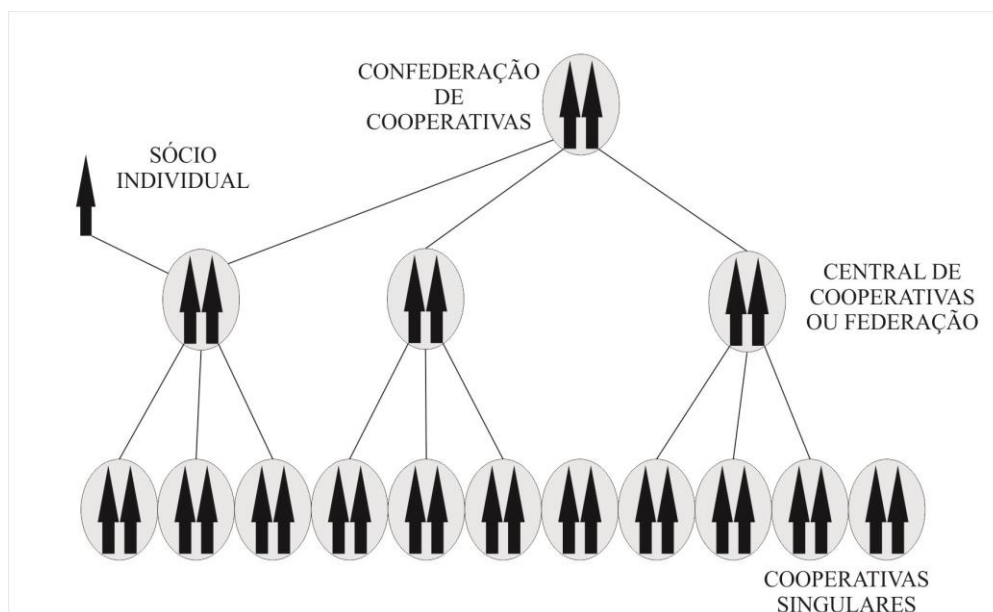


Figura 2.10: Sistema de cooperativismo de crédito no Brasil

Fonte: elaborado a partir de OCB (2009)

Quanto a sua forma elas podem ser abertas ou fechadas. As cooperativas abertas admitem como sócio qualquer pessoa que queira a ela se associar, sem impedimento ou critério. Para as cooperativas fechadas só são admitidas pessoas ligadas a mesma profissão ou objeto comum. (BARBOSA, 2010)

Em relação a ramo/tipo, as cooperativas podem ser divididas em cooperativas de produção ou serviço, de mão-de-obra, comunitária de produção e mistas.

As cooperativas de produção ou serviço caracterizam-se pela posse dos meios de produção ou competência para o serviço, geralmente são formadas por pessoas ligadas ao mesmo ramo de atividade econômica. A cooperativa de mão-de-obra é aquela que objetiva fornecer força de trabalho às empresas. Assemelham-se as cooperativas de serviços, porém, nesta os associados não possuem os meios de produção ou ferramentas para a execução do serviço. Nas organizações comunitárias de produção, as pessoas que vivem numa mesma região se agrupam e tem por objetivo profissional o exercício de atividade econômica em cooperação coletiva. (BARBOSA, 2010)

Os órgãos representativos do cooperativismo têm a missão de promover o sistema cooperativista, fomentar a implantação de cooperativas e proteger as organizações (OCB, 2009). Distribuídas em níveis de responsabilidade, tendo diferenciação de acordo com a região a qual está inserida até a representação internacional. No quadro a seguir, vem mostrar o nível de representatividade e jurisdição, dos principais órgãos cooperativistas do Brasil e do mundo.

Quadro 2.10: Principais órgãos do cooperativismo no Brasil e no mundo

Órgão	Sede	Funções
OCE – Organização das cooperativas Estaduais	Escritório de representação em cada unidade da Federação	Representar as cooperativas. Favorecer as aspirações da doutrina econômica cooperativista, que busca através do econômico o melhoramento contínuo do social, primando pela liberdade e pela igualdade do ser baseado na igualdade mútua do trabalho associado.
OCB – Organização das cooperativas Brasileiras	Brasília – DF	
OCA – Organização das cooperativas das Américas	Bogotá – Colômbia	
ICA – Aliança cooperativa Internacional	Genebra – Suíça	

Fonte: Adaptado Barbosa (2010).

O capítulo a seguir irá tratar da história do cooperativismo de crédito no Brasil.

2.3.2 O SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

Quase toda literatura a respeito do cooperativismo de crédito é unanime ao dizer que seu surgimento está atrelado sob a inspiração do padre jesuíta Theodor Amstadt, no ano de 1902, no Rio Grande do Sul, conhecedor da experiência alemã do modelo de Friedrich wilhelm Raiffeisen (1818-1888), para cá a transplantou, com enorme sucesso. OCB (2015); SOUZA (2007).

Este modelo aplicava-se, preferencialmente, junto a pequenas comunidades rurais ou pequenas vilas. Fundamentado na honestidade de seus cooperados e atuava basicamente junto aos pequenos produtores rurais. Toda movimentação financeira era feita por meio de depósitos, recebiam a partir daí pequena remuneração. Admitia o depósito de qualquer pessoa. Com as sobras, era criado reserva para enfrentar, com mais segurança, momentos de incerteza. OCB (2015).

A primeira sociedade brasileira a ter em sua denominação a expressão “Cooperativa” foi, provavelmente, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, fundada em 1889. Existem relatos sobre uma Sociedade Beneficente de Juiz de Fora, fundada em 1894, portanto antes da citada cooperativa de Ouro Preto. Essa obra cita que esta sociedade possuía, em 1894, 1.003 sócios, que se denominavam “consórcios”, regendo-se sem

sombras de dúvidas, pelos princípios cooperativistas. Não foi encontrada nenhuma outra referência na literatura antes a essa sociedade de Juiz de Fora. (PINHEIRO, 2008).

Em dezembro de 1902, foi constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, no município de Nova Petrópolis (RS), denominada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Essa cooperativa, do tipo Raiffeisen, continua com suas atividades até os dias atuais, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira/RS. Entre os anos de 1902 e 1964, surgiram cerca de 66 cooperativas de crédito do tipo Raiffeisen no Rio Grande do Sul.

A primeira norma a disciplinar o funcionamento das sociedades cooperativas, no entanto, foi o Decreto do Poder Legislativo nº 1.637/71. As cooperativas poderiam ser organizadas sob forma de sociedades anônimas, sociedades em nome coletivo ou em comandita, sendo regidas pelas leis específicas (art. 10). Para em especificidade para as cooperativas de crédito, dispunha o artigo 23:

“As cooperativas de crédito agrícola que se organizarem em pequenas circunscrições rurais, com ou sem capital social, sob responsabilidade pessoal, solidária e ilimitada dos associados, para o fim de emprestar dinheiro aos sócios e receber em depósito suas econômicas, gozarão de isenção de selo para as operações e transações de valor não excedente a 1:000\$ (um conto de réis) e para os seus depósitos.” (BRASIL, DECRETO Nº 1.637/71)

No ano de 1912, foi fundada em Porto Alegre uma cooperativa central mista com seção de crédito, a União das Cooperativas Rio-grandense de Responsabilidade Ltda. Provavelmente a primeira cooperativa central a funcionar no Brasil.

As cooperativas de crédito mútuo são cooperativas originadas do sistema Desjardins, que exige um vínculo entre os associados. O próprio Decreto nº 22.239 artigo 5º, §8º, que “lícito dispor os estatutos que só poderão ser admitidos como associados pessoas de determinada profissão, classe ou corporação”. A portaria nº 1.098 do Ministério da Agricultura estabeleceu que:

“VI – São cooperativas de crédito mútuo as que têm como associados somente pessoas vinculadas a uma determinada entidade, corporação ou empresa, com área de ação reduzida, e que realizem operações ativas e passivas única e exclusivamente com os associados.”

A primeira cooperativa de crédito mútuo no Brasil foi a Cooperativa de Crédito dos Funcionários da Matriz do Banrisul Ltda., constituída em março de 1946. Essa cooperativa ainda continua em atividade, sob o nome de cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados do Banrisul Ltda. PINHEIRO (2008 *apud* MEINEN).

A partir do ano de 2003, no governo Lula, começa aparecer um novo suspiro de ressurgimento do cooperativismo de crédito, representado pela edição da resolução do Banco Central, Lei nº 3.106/03, a saber:

“Art. 9ª O Banco Central do Brasil somente examinará pedidos de autorização para funcionamento de novas cooperativas de crédito cujos estatutos estabeleçam a livre admissão de associados, bem como de aprovação de alteração estatutária de cooperativas de crédito em funcionamento com vistas à referida condição de admissão, dentro das seguintes condições:

I – caso a população da respectiva área de atuação não exceda 100 mil habitantes, é admitida a autorização para funcionamento de novas cooperativas, bem como a alteração estatutária de cooperativas existentes que apresentem cumprimento dos limites operacionais estabelecidos pela regulamentação em vigor, de suas obrigações perante o Banco Central do Brasil e regularidade dos dados registrados em qualquer sistema público ou privado de cadastro e informações;

II – caso a população da respectiva área de atuação exceda 100 mil habitantes, é admitida a alteração estatutária de cooperativas em funcionamento há mais de três anos, que apresentem cumprimento dos limites operacionais estabelecidos pela regulamentação em vigor, de suas obrigações perante o Banco Central do Brasil e regularidade dos dados registrados em qualquer sistema público ou privado de cadastro e informações.

§1º A área de atuação das cooperativas de que trata este artigo deve ser constituída por um ou mais municípios inteiros em região contínua, com população total não superior a 750 mil habitantes.

§2º A área de atuação das cooperativas formadas de acordo com o inciso I pode ser ampliada, mediante aprovação do correspondente pedido pelo Banco Central do Brasil, após três anos de funcionamento no regime de livre admissão, observado o disposto no inciso II.

§3º A população dos municípios pertencentes à área de atuação das cooperativas de que trata este artigo será verificada com base nos dados das estimativas populacionais municipais divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), relativos à data mais próxima disponível, ou, na sua falta, dados oriundos do poder público local.

§4º São equiparadas a municípios, para efeitos da verificação das condições estabelecidas neste regulamento, as regiões administrativas pertencentes ao Distrito Federal.” BRASIL (2014).

A mais recente resolução, nº 3.442/07, efetuou alterações de regras de funcionamento das cooperativas, como repasses para os bancos cooperativos; auditorias independentes; ampliação do raio geográfico de ação das de livre admissão até 2 milhões de habitantes. Trata-se de um dos ramos melhor organizado. OCB (2015).

Adiante será apresentado a atual estrutura do cooperativismo de crédito no Brasil.

2.3.3 ESTRUTURA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

De acordo com PINHEIRO (2008), o cooperativismo de crédito neste mesmo ano, encontrava-se dividido com dois bancos cooperativos, sendo um múltiplo e o outro comercial, cinco confederações, uma federação, 38 cooperativas centrais e 1.423 cooperativas singulares, com 4.044 pontos de atendimento, somando mais de três milhões de associados. Dentre as

singulares, 152 eram de livre admissão de associados, 74 eram de empresários, 386 era de crédito rural e 881 eram dos demais tipos. Podemos observar na figura (2.10) que desde a década de 1940, entre as cooperativas de crédito que efetivamente estavam registradas nos órgãos do Governo, a seguinte evolução do sistema.

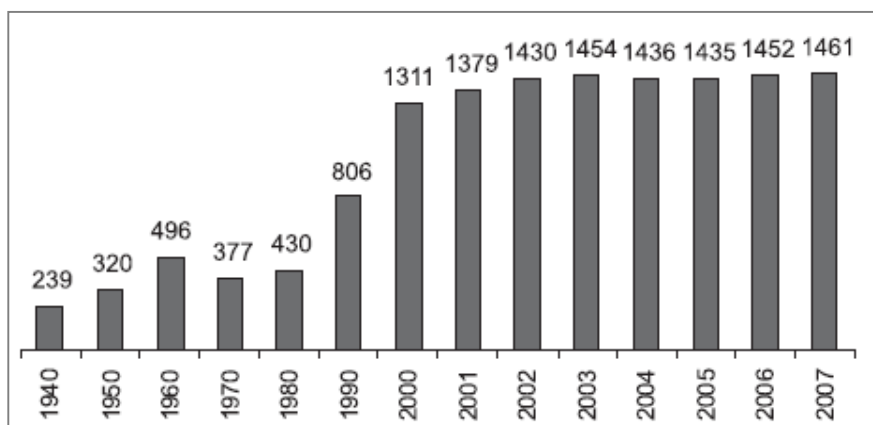


Figura 2.11: Evolução das cooperativas de crédito no Brasil

Fonte: (PINHEIRO, 2008, pág. 13)

É possível observar que nos últimos anos o número de cooperativas deu um salto gigantesco em relação às décadas anteriores, passando dos 239 cooperativas de crédito na década de 40, para os atuais 1461 no ano de 2007.

As organizações das cooperativas no Brasil estão organizadas desta maneira, onde no topo é possível identificar a Aliança Internacional cooperativas (ACI), o Conselho Mundial das cooperativas de crédito (WOCCU), a Confederação latino-americana de cooperativas de Economia e crédito (COLAC), a Associação internacional de Bancos cooperativos (ICBA) como também toda distribuição do sistema cooperativo de crédito no Brasil.

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

Sediada na Genebra, Suíça, é uma organização não governamental independente que congrega, representa e presta assistência às organizações cooperativas do mundo todo. A ACI conta com mais de 230 organizações entre seus membros, mais de 100 países, representando mais de 730 milhões de pessoas em todo o planeta. (PINHEIRO, 2008).

WOCCU – Conselho Mundial das cooperativas de Crédito

O WOCCU, tem sede em Madison (Wisconsin, EUA), sua fundação ocorreu no ano de 1971 possuindo membros e filiadas em 84 países em todo o mundo. O WOCCU representa

cooperativas de crédito em nível mundial, promove intercâmbio entre cooperativas de crédito, apoia criação de entidades de representação de cooperativas de crédito, propõe modelo de legislação, normas, estatutos, regimentos, fiscalização interna (autogestão) e externa e fomenta o desenvolvimento de cooperativas de crédito, dentre outras atribuições. (PINHEIRO, 2008).

ICBA – Associação Internacional dos Bancos cooperativos

A Associação é uma organização especializada da ACI, fundada em 1922 por bancos cooperativos nacionais e organizações financeiras. Atuando na promoção da cooperação entre os bancos cooperativos dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Atualmente, o ICBA possui 55 membros espalhados pelo planeta. (PINHEIRO, 2008).

OCB – Organização das cooperativas do Brasil

Entidade privada que representa formal e politicamente o sistema nacional, integra os ramos de atividade do setor e mantém serviços de assistência, orientação geral e outros interesses do Sistema Cooperativo. Dentre suas atribuições destaca-se: fixa diretrizes políticas do Sistema Cooperativo, integra e classifica as cooperativas por ramo de atividade, representação sindical patronal das cooperativas. As OCES, organizações estaduais de Cooperativas, exercem as mesmas atividades da OCB, em nível estadual e distrital. (PINHEIRO, 2008).

Unicred do Brasil

A confederação Nacional das cooperativas Centrais Unicreds – Unicred do Brasil é o órgão de cúpula do sistema Unicred, autorizada a funcionar como instituição financeira. (PINHEIRO, 2008).

Bancos cooperativos

São bancos múltiplos ou bancos comerciais controlados por cooperativas centrais de crédito que devem deter, pelo menos, 51% de suas ações com direito a voto. Os bancos cooperativos atualmente existentes são o Bansicredi – banco múltiplo com as carteiras comercial e de investimento, além de autorização para operar com câmbio – e o Bancoob, banco comercial.

2.3.4 EVOLUÇÃO DO MARCO REGULATÓRIO DAS COOPERATIVAS

- 6 de janeiro de 1903 – o decreto do Poder legislativo nº 979 permite aos sindicatos a organização de caixas rurais de crédito agrícola, bem como de cooperativas de produção ou de consumo, sem qualquer detalhamento do assunto (art.10).
- 5 de janeiro de 1907 – editado o Decreto Legislativo nº 1.637, a primeira norma a disciplina o funcionamento das sociedades cooperativas no Brasil. Detalhando como poderia funcionar as sociedades cooperativistas.
- 19 de dezembro de 1932 – O Decreto do Poder Legislativo nº 22.239 reforma as disposições do Decreto nº 1.637, na parte referente às sociedades cooperativas. Define as cooperativas de crédito como aquelas que:

“têm por objetivo principal proporcionar a seus associados crédito e moeda, por meio da mutualidade e da economia, mediante uma taxa módica de juros, auxiliando de modo particular o pequeno trabalhador em qualquer ordem de atividade na qual ele se manifeste, seja agrícola, industrial, ou comercial ou profissional, e, acessoriamente, podendo fazer, com pessoas estranhas à sociedade, operações de crédito passivo e outros serviços conexos ou auxiliares do crédito (BRASIL, DECRETO Nº 22.239, art. 30).”
- 10 de Julho de 1934 – com o Decreto nº 24.647 revoga o Decreto nº 22.239. A partir de agora todas as cooperativas de crédito passam a necessitar de autorização do governo para funcionar (art. 17, a). Estabelece que as cooperativas devem ser formadas por pessoas da mesma profissão ou de profissões afins (art. 1º). Exceto no caso de cooperativas de crédito formadas por industriais, comerciantes ou capitalistas (art. 41, II) que poderiam ser formadas por pessoas de profissões distintas.
- 1º de agosto de 1938 – O Decreto-Lei nº 581 revoga o Decreto nº 24.647 e revigora o Decreto nº 22.239. O Decreto-Lei nº 581 passa para o Ministério da Fazenda a incumbência de fiscalizar as cooperativas de crédito urbanas, mantendo as cooperativas de crédito rural sob fiscalização do Ministério da Agricultura.
- 2 de fevereiro de 1945 – O Decreto-Lei nº 7.293 cria a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), dando a essa Superintendência a atribuição de:

“proceder à fiscalização de Bancos, Casas Bancárias, Sociedades de Crédito, financiamento e investimento, e cooperativas de crédito, processando os pedidos de autorização para funcionamento, reforma de estatutos, aumento de capital, abertura de agências, etc. (art. 3ª, k).”
- 31 de dezembro de 1964 – a Lei nº 4.595 equipara as cooperativas de crédito às demais instituições financeiras e transfere ao Banco Central do Brasil as atribuições cometidas por lei ao Ministério da Agricultura, no que concerne à autorização de funcionamento e

fiscalização de cooperativas de crédito de qualquer tipo e da seção de crédito de qualquer tipo e da seção de crédito das cooperativas que a tenham.

- 30 de junho de 1966 – a Resolução nº 27 estabelece que as cooperativas de crédito e as seções de crédito das cooperativas mistas devem receber depósitos exclusivamente de associados pessoas físicas, funcionários da própria instituição e de instituições de caridade, religiosas, científicas, educativas e culturais, beneficentes ou recreativas, das quais participem apenas associados ou funcionários da própria cooperativa.
- 5 de outubro de 1988 - o artigo 5º da Constituição Federal derroga a Lei nº 5.564 na parte em que condiciona o funcionamento das sociedades cooperativas à prévia aprovação do Governo. As cooperativas de crédito continuam dependentes de prévia aprovação do Governo para poder funcionar, por força do disposto no artigo 192 da Carta Magna.
- 31 de agosto de 1995 – a Resolução nº 2.193 permite a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos.
- 28 de fevereiro de 2007 – a Resolução nº 3.442 revogou a Resolução 3.321 e trouxe, como principais avanços normativos, a possibilidade de transformação de cooperativas de crédito em livre admissão em áreas de ação com até 1,5 milhão de habitantes, a previsão de constituição de uma entidade externa, constituída e integrada por cooperativas centrais de crédito e/ou por suas confederações, aperfeiçoou o relacionamento das cooperativas singulares com os bancos cooperativos e outros dispositivos regulamentares.
- 31 de janeiro de 2008 – a Resolução nº 3.531 possibilita aos bancos cooperativos a contratação de qualquer cooperativa de crédito como correspondente, para fins de captação de poupança rural.

2.3.5 CENÁRIO ATUAL DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS

O cooperativismo apresenta-se, atualmente, como uma importante força econômica no País. De acordo com a OCB – Organização das cooperativas brasileiras (2010), são mais de 6.652 cooperativas, reunindo mais de 9 milhões de associados em todo o Brasil, empregando cerca de 300.000 mil pessoas.

Ainda de acordo com o referido órgão, as cooperativas brasileiras são responsáveis por um volume de transações econômicas equivalentes a 6% do Produto Interno Bruto (PIB), responsável por mais de 4,4 bilhões de dólares em exportações.

Podemos verificar na figura (2.12) como está o percentual de cooperativas organizadas por ramo no nosso país. A saber:

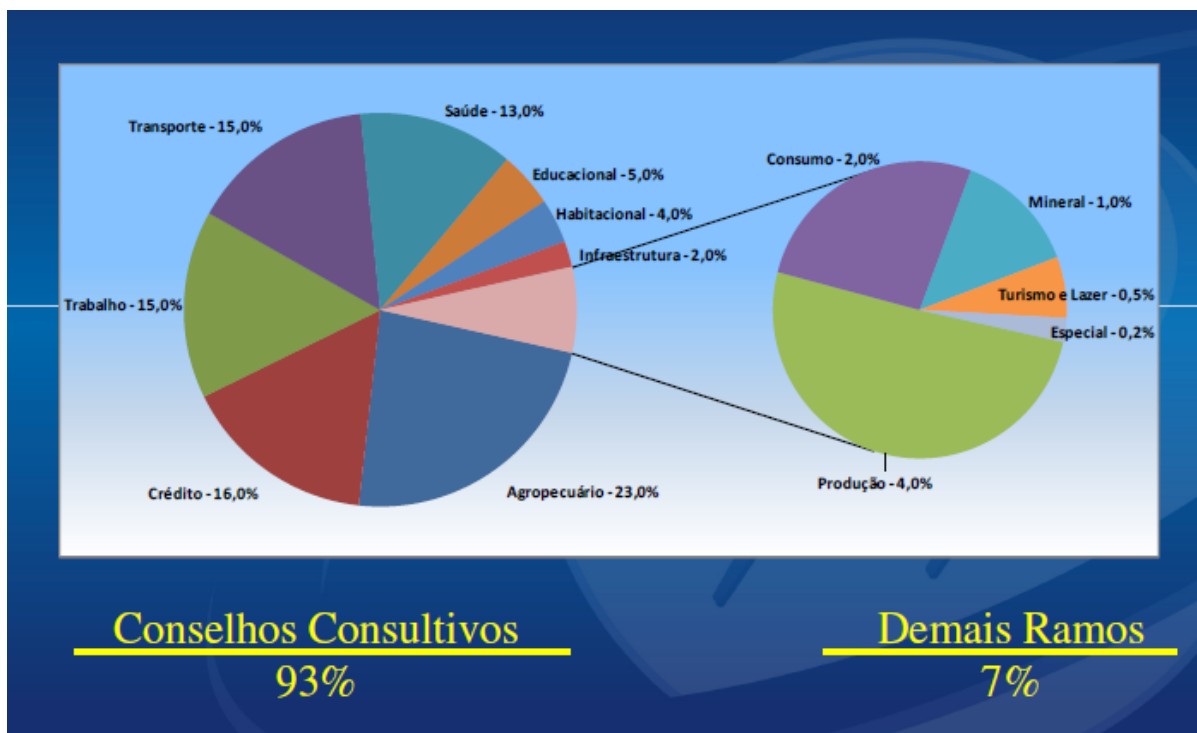


Figura 2.12: Distribuição de cooperativas por ramo de atividade

Fonte: OCB (2010).

É possível identificar que o setor de cooperativas Agropecuário com 23% representa o maior percentual em relação aos demais ramos, em seguida o ramo de Crédito apresenta 16% ficando atrás apenas do setor Agropecuário, com 15% aparecem empatados os ramos de Trabalho e Transporte, com 13% o de Saúde, por último aparecem o Educacional, Habitacional, Infraestrutura, Consumo e Produção com 5%, 4%, 2%, 2% e 4% respectivamente.

Na figura a seguir é possível verificar os últimos levantamentos a respeito do quantitativo das cooperativas existentes em seu ramo de atividade, como também o percentual que representam no sistema nacional, números de associados, e empregados.

	Ramo de Atividade	Cooperativas 2010	Part. %	Associados 2010	Part. %	Empregados 2010	Part. %
Conselhos Consultivos: 93%	Agropecuário	1.548	23%	943.054	10%	146.011	49%
	Crédito	1.064	16%	4.019.258	45%	56.178	19%
	Trabalho	1.024	15%	217.127	2,4%	3.879	1,3%
	Transporte	1.015	15%	321.893	3,5%	10.787	3,6%
	Saúde	852	13%	246.265	2,7%	56.776	19%
	Educacional	302	5%	57.547	0,6%	3.349	1,1%
	Habitacional	242	4%	101.071	1%	1.676	0,5%
	Infraestrutura	141	2%	778.813	8,6%	5.775	2%
	Produção	235	4%	11.454	0,1%	3.669	1,2%
	Consumo	123	2%	2.297.218	25,5%	9.892	3,3%
Demais Ramos: 7%	Mineral	63	1%	20.792	0,2%	144	0%
	Turismo e Lazer	31	0,5%	1.368	0%	32	0%
	Especial	12	0,2%	397	0%	14	0%
	TOTAL	6.652	100%	9.016.527	100%	298.182	100%

Figura 2.13: composição das cooperativas

Fonte: OCB (2010).

Na figura (2.14) podemos observar como estão organizadas as cooperativas por região, é possível verificar que 34% das cooperativas existentes no Brasil estão localizadas na região Sudeste, o Nordeste aparece em segundo lugar com 26%, a região Sul representa 18%, Norte com 12% e por fim o Centro-Oeste com 10%.

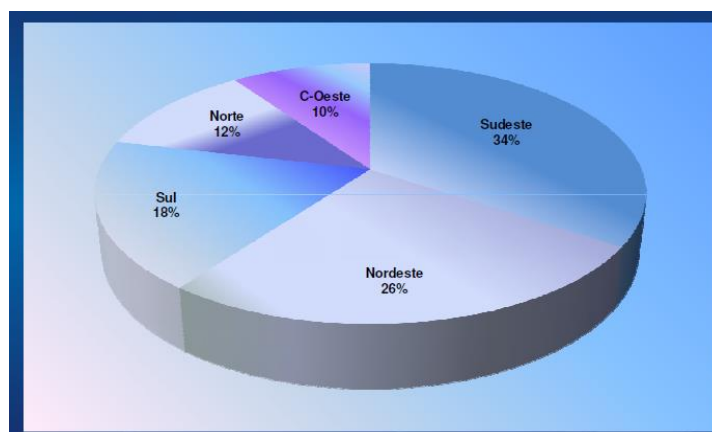


Figura 2.14: Cooperativas por região.

Fonte: (OCB 2010)

Presente no Brasil há mais de 100 anos, o Cooperativismo de Crédito vem se firmando como alternativa de operação financeira segura, transparente e eficaz. A Gestão desse tipo de Cooperativa é pautada por um conjunto de princípios e valores concebidos para fomentar o desenvolvimento econômico-financeiro de seus cooperados e da região onde atuam. (UNICRED NNE, 2015)

O Cooperativismo de Crédito movimenta parte significativa dos recursos financeiros da economia mundial, sendo modelo de Instituição Financeira em países desenvolvidos como Estados Unidos, Canadá, Alemanha e Holanda. Solidariedade, democracia e igualdade tem ajudado milhões de pessoas em todo mundo a promover harmonia social por meio do Cooperativismo de Crédito, garantindo a estes um futuro mais seguro, além de um atendimento ágil e personalizado. (UNICRED NNE, 2015)

As cooperativas de crédito são aquelas destinadas a promover a poupança e financiar as necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados/associados. Com atuação na área rural e também urbana. Os últimos dados de 2010 retirados da OCB, existem mais de 1.100 cooperativas de crédito no Brasil, com aproximadamente com 3,5 milhões de associados, empregando mais de 42 mil pessoas.

Em relação a movimentação financeira, as cooperativas de crédito apresentam em totais de ativos mais de 44 bilhões de reais, e patrimônio líquido em quase 10 bilhões. OCB (2010).

Com base nos dados apresentados, observa-se que o cooperativismo apresentou um crescimento considerável nos últimos anos. Com tudo, a execução possibilita a gestão econômico-financeira de forma coletiva, a produção de forma autônoma, e que de algum modo consegue resolver grande parte dos problemas de trabalho e renda em nosso país. (RODRIGUES, 2005).

O autor relata ainda que quando o objetivo de análise é a sociedade cooperativa, é preciso ir além da dimensão econômica, aspectos inerentes a esse tipo de sociedade, como por exemplo, as forças vivas que justificam esse tipo de sociedade. Estas organizações tem a finalidade de atender os interesses dos seus associados. Nas cooperativas de crédito, os associados são ao mesmo tempo proprietários e cliente da cooperativa.

O Diretor-Presidente da Unicred Central Norte/Nordeste, Wilson Ribeiro de Moraes, o Presidente da Organização das Cooperativas do Brasil, na Paraíba (OCB/PB) André Pacelli e o Diretor-Presidente da Unicred João Pessoa, João Bezerra Júnior estiveram na sede do Banco Central do Brasil (Bacen), no dia 5 de agosto, participando do evento intitulado “Novo Ciclo do Cooperativismo de Crédito no Brasil”. Na ocasião, houve reunião do Conselho Monetário

Nacional (CMN) e acompanharam a aprovação das novas regras para o funcionamento das Cooperativas de Crédito no Brasil.

Segundo informou o Bacen, com a mudança, as Cooperativas serão enquadradas em três categorias: **plena** (que podem praticar todas as operações), **clássicas** (que não podem ter moeda estrangeira, operar com variação cambial e nem com derivativos – instrumentos do mercado futuro – entre outros) e as de **capital e empréstimo** (as Cooperativas menores, que não poderão captar recursos ou depósitos, sendo seu “funding” apenas o capital próprio integralizado pelos associados).

Considerando a nova segmentação, foram definidos novos valores de capital inicial e de patrimônio líquido. “A estrutura de governança exigida e o regime de apuração do capital requerido também serão diferenciados de acordo com a classificação da Cooperativa de Crédito”, acrescentou o Banco Central do Brasil.

O Banco Central do Brasil (Bacen) informou ainda que indicará, no prazo de 90 dias, o enquadramento prévio de cada Cooperativa de Crédito singular em funcionamento nas novas categorias, com base nas operações hoje praticadas. “Posteriormente, no prazo de 90 dias da indicação, a cooperativa de crédito singular deverá manifestar concordância com a indicação ou solicitar a mudança da categoria indicada”, explicou a autoridade monetária.

Em evento sobre cooperativismo em Brasília, o presidente do Banco Central, Alexandre Tombini, declarou que o governo decidiu conferir plena consequência à possibilidade de dar ao grupo fundador, ou à assembleia geral, a liberdade para determinar o quadro associativo que mais se ajusta a seus interesses, cabendo ao Banco Central o enquadramento das cooperativas conforme o grau de risco que elas incorram e a aplicação do regime prudencial correspondente.

“Essa é, portanto, além de uma providência de racionalização muito aguardada, um marco notável na história das cooperativas de crédito no Brasil”, avaliou Tombini. O presidente da autoridade monetária avaliou que essa norma carrega “poder suficiente para desencadear alterações importantes no setor, capazes de dar início a esse novo ciclo do cooperativismo”.

De acordo com ele, o Sistema Cooperativista de Crédito do Brasil, atualmente, está constituído por dois bancos cooperativos, quatro confederações, 35 cooperativas centrais e mais de mil cooperativas singulares de crédito, acrescentando que o quadro de associados saltou de 4,2 milhões, em 2010, para 7 milhões em 2014. Disse ainda que o objetivo é chegar a 10 milhões de associados.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentado o método a ser empregado no projeto com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, nesta sequência será apresentado os procedimentos que serão realizados nesta pesquisa. Assuntos relevantes tanto em relação à natureza do projeto, quanto aos seus aspectos gerais.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa inicialmente foi necessária à realização de uma investigação bibliográfica para poder certificar-se dos conceitos e características que norteiam a avaliação de desempenho com foco no balanced scorecard, além de mostrar as principais mudanças e atualidades em relação ao terceiro setor, em especificidade as organizações denominadas cooperativas. Buscando a partir daí mostrar a importância da utilização do balanced scorecard por meio da ferramenta do BSC em detrimento as suas 4 perspectivas, e com o propósito de alicerçar a elaboração do instrumento de coleta de dados foi feito o uso de questionário.

De acordo com Cervo (2007) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses.” De acordo com Martins (2008, p. 36) o uso do questionário é importante, mas existe consigo algumas peculiaridades, mostrados a seguir:

“O questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social. Constitui-se de uma lista ordenada de perguntas que são encaminhadas para potenciais informantes, selecionados previamente. O questionário tem que ser respondido por escrito e, geralmente, sem a presença do pesquisador. [...] É recomendável que quando do encaminhamento do questionário, sejam fornecidas explicações sobre o propósito da pesquisa, suas finalidades e, [...] tentando despertar o interesse do informante para que ele responda e devolva o questionário.” (MARTINS, 2008, p. 36)

Uma pesquisa científica pode ser construída de diferentes maneiras, a depender dos objetos que a mesma deseja alcançar. Dessa maneira este estudo foi classificado como um estudo de caso, uma vez que os procedimentos desta pesquisa tiveram sua execução de uma maneira detalhada e exclusiva. Que segundo Martins (2008, p. 2):

“Oferece descrições, interpretações e explicações que chamam a atenção pelo ineditismo. Alternativamente, um caso poderá ser significativo quando for escolhido em função de uma possível comparação entre duas fortes teorias concorrentes que expliquem as questões orientadoras do estudo.” (MARTINS, 2008, p.2)

Quanto ao objetivo a pesquisa ficou classificada como de pesquisa de campo, foi necessário à utilização da coleta de dados *in loco*, para que assim de forma efetiva fosse feito as devidas análises. MARTINS; GIRÃO; SILVA E FILHO (2013 *apud* LOPES, 2006). Quanto aos objetivos, o estudo foi considerado do tipo exploratório. De acordo com Martins (2008, p.63) “tais estudos tem o propósito de obter nova percepção dele e descobrir novas ideias.” O autor fala ainda que a pesquisa exploratória é bastante utilizada quando existe pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

De forma geral, essa pesquisa ficou classificada como descritiva, uma vez que busca avaliar, no âmbito de uma cooperativa de crédito, análise e a correlação dos fatos estudados (variáveis) sem haver qualquer tipo de interferência ou manipulação. Nesse sentido os gestores da organização avaliam de maneira global o desempenho da cooperativa. “Os dados, por ocorrerem em seu habitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente”. MARTINS (2008, p. 62).

A pesquisa foi realizada em Outubro de 2015 na PERNAMBUCRED, Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Públicos dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e do Ministério Público em Pernambuco, com sede localizada em Recife e filial na região metropolitana do Recife, além de Caruaru e Petrolina. Um total de 10 gestores participaram da pesquisa, estes gestores fazem parte da administração estratégica da organização, desde aqueles responsáveis por gerenciar uma determinada equipe/área, além de gestores responsáveis pelo setor de Recurso Humanos, Marketing, Tecnologia da Informação, Controladoria e gestores operacionais de cada filial.

A Pernambucred atualmente conta 10 postos de atendimento contando com a sede em Recife. A cooperativa é integrante da UNICRED NNE, localizado em Cabedelo/PB, cooperativa Central, integrante do SICREDI Brasil.

Como instrumento de coleta de dados, fez-se uso do questionário estruturado em dois blocos de perguntas. Sendo o primeiro composto por 4 questões, elaborado com o objetivo de analisar o perfil de cada gestor da organização analisada. O segundo bloco de perguntas foi composto por 10 perguntas, a fim de discutir breves interpretações a respeito da ferramenta de scorecards.

Esse estudo é realizado no contexto das cooperativas de crédito singular, pois é um segmento que vem crescendo bastante nos últimos anos, apesar de representar apenas 2,7% do Sistema Financeiro Nacional (SFN), porém é louvável ressaltar que em algumas praças essa representação chega a 23%, de acordo com Marcio Lopes de Freitas atual presidente da Organização de Cooperativas de Crédito do Brasil (OCB). Nos últimos anos, temos obtido um

crescimento bastante significativo. Em relação ao volume de ativos, por exemplo, na década (2006/2014), obtivemos um aumento de 590%, alcançando a cifra de R\$ 143.6 bilhões em 2014. Analisando apenas os últimos três anos, observamos um incremento médio de 15%. Isso significa dizer que, a cada seis anos, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) quase dobra de tamanho. Interessante notar, ainda, que entre o epicentro da crise financeira mundial, em 2009, e início da reestabilização do Sistema Financeiro Nacional (SFN), em 2011, o cooperativismo de crédito deu um salto em seu volume de ativos de R\$ 37 bilhões a R\$ 58 bilhões – ampliando seus resultados.

Ele complementa ainda que somos quase 7 milhões de brasileiros ligados a uma cooperativa de crédito, Marcio ainda finaliza que mesmo com todas as conquistas, sabemos que há ainda um espaço potencial a ser explorado. São muitos os desafios – desde aspectos regulatórios e desenvolvimento de tecnologia, passando pela adoção de estratégias de intercooperação, assim como a formação cada vez mais incisiva das nossas lideranças, pautada em atuação profissional e transparente. OCB (2015).

Quanto ao tratamento dos dados, inicialmente foram analisados o primeiro questionário e verificou-se qual o nível de escolaridade de cada gestor e o seu tempo de atuação na empresa, em seguida foi analisado o segundo questionário, a tabulação dos mesmos foi necessário utilizar de uma planilha eletrônica do Excel 2013. Após esse tratamento de dados, foi calculada a frequência (percentual) para cada resposta obtida pelo questionário. Na apreciação dos resultados do segundo questionário foi realizado o uso do discurso, foi transcrito nos resultados as respostas obtidas pelos gestores, preservando sempre a identidade do respondente.

Para poder responder o segundo questionário foi proposto que os gestores respondem-se as perguntas de respostas “sim” ou “não”. Essas questões tiveram sua ordem alteradas, visando limitar o viés de interpretação dos respondentes. Por fim, o questionário trouxe uma questão objetiva, afim de averiguar se de fato a cooperativa utiliza de indicadores de desempenho do BSC como modelo de medição de desempenho de forma institucionalizada ou de forma intuitiva.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Pernambucred surgiu fruto da junção entre a CREDIPE e a JURISCOOPE, é a Cooperativa de Crédito de Todos os Servidores Públicos no Estado de Pernambuco. Com a fusão, a cooperativa se reorganizou societariamente. O cooperativismo, mais uma vez, nos ensina que superar desafios é muito mais fácil quando temos com quem contar. Hoje, a organização ultrapassa a marca de 10.000 cooperados nas esferas do Governo Municipal, Estadual e Federal. E como emblema a empresa dita “Juntos somos mais fortes e a união de forças trouxe muitos benefícios a todos os envolvidos”.

Conforme visto no referencial teórico as cooperativas de crédito são destinadas a promover a poupança e financiar as necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados/associados, possuindo serviços semelhantes em relação a um banco. Com atuação na área rural e também urbana. Os últimos dados de 2010 retirados da OCB, existem mais de 1.100 cooperativas de crédito no Brasil, com aproximadamente com 3,5 milhões de associados, empregando mais de 42 mil pessoas.

Em relação a movimentação financeira, as cooperativas de crédito apresentam em totais de ativos mais de 44 bilhões de reais, e patrimônio líquido em quase 10 bilhões. OCB (2010).

4.1.1 Missão

Contribuir para o bem estar dos COOPERADOS, através da oferta de produtos e serviços econômico-financeiros personalizados, com ética, transparência e responsabilidade socioambiental.

4.1.2 Visão

Ser a principal instituição financeira de todos os servidores públicos em Pernambuco.

4.1.3 Valores

Educação, Empreendedorismo, Equidade, Ética, Compromisso, Inovação, Solidariedade, Transparência, Responsabilidade, Gestão Eficaz.

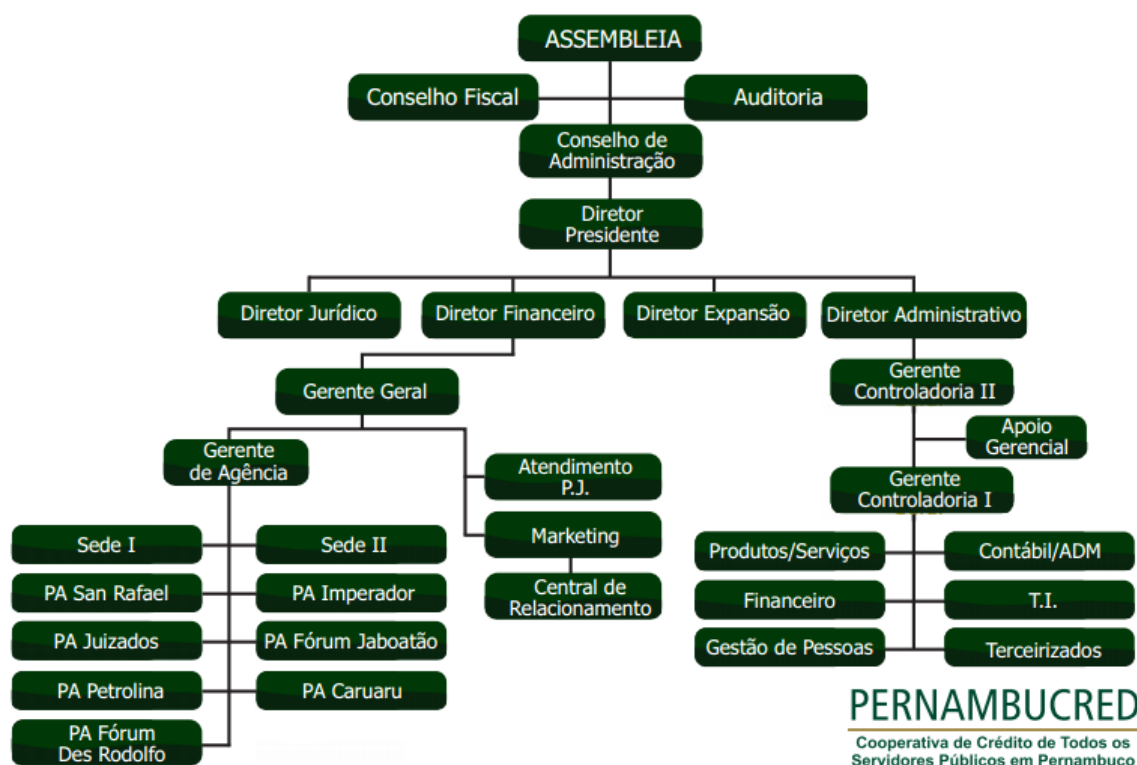


Figura 4.1: Organograma da Pernambucred

Fonte: Gestão de Pessoas da Pernambucred (2015)

Diferente de outros indicadores de desempenho o BSC, mede o desempenho através de uma série de perspectivas diferentes, e ao mesmo tempo estão interligadas, a saber: (a) perspectiva financeira; (b) perspectiva do cliente; (c) perspectiva de processos internos; (d) perspectiva de aprendizagem e crescimento

Na tabela a seguir (4.1) encontra-se o quantitativo de colaboradores da Pernambucred atualmente possui 93 funcionários, separados por Posto de Atendimento (PA) incluindo a sede em Recife, a cooperativa possui postos de atendimentos na região metropolitana do Recife, e também no interior em Caruaru, Petrolina e recentemente foi inaugurada a nova unidade em Salgueiro.

Tabela 4.1: Quantitativo dos colaboradores da Pernambucred

Unidades	Quantitativo de colaboradores
Recife e região metropolitana: Sede / PA San Rafael / Fórum / Imperador / Juizados / Jaboatão dos Guararapes	83
PA Caruaru	4
PA Petrolina	5
PA Salgueiro	1
Total:	93

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

CAMPBELL (1997) afirma que o balanced scorecard é uma ligação entre cada empregado e a visão da empresa. É um caminho ao qual a empresa precisa medir o grau no qual ela quer chegar, utilizando-se da sua visão e missão. Segundo o autor, um bom BSC reflete o plano estratégico, fornece consigo uma boa estrutura que auxilia a moldar o comportamento do trabalho e permite a cada pessoa medir seu desempenho individual.

4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

Verificou-se que os produtos oferecidos pela cooperativa são: Cartões de crédito e débito, conta corrente, conta capital, investimentos, opções de crédito, seguros, débito automático, previdência privada, consórcio e portabilidade de salário.

Além destes produtos foi verificado ainda que os serviços oferecidos pela organização são:

- Atendimento personalizado: O cooperado ao se associar é tratado como dono e usuário do empreendimento;
- Melhores taxas e tarifas: Na empresa é oferecido as melhores taxas e tarifas;
- Gratuidade nos saques em banco 24horas: Na Pernambucred todos os sócios tem gratuidade em banco 24horas;
- Central de relacionamento Pernambucred: A cooperativa dispõe de uma central de relacionamento com atendimento personalizado onde é possível tirar dúvidas, dar e ouvir sugestões e conhecer todos os produtos e serviços.
- Internet transacional: É oferecido diversos serviços via internet: Pagamento de títulos, alteração de senhas, extrato mensal da conta capital, extrato e saldo de conta-corrente, empréstimo, aplicações, informe de rendimentos, transferência de recursos entre contas dos cooperados, envio de DOC e TED para outros bancos;
- Mobile banking: a Pernambucred disponibiliza ao seu cooperado, com segurança, uma ferramenta moderna para fazer transações e consultar sua conta através do celular, o móbile banking.

Neste sentido podemos verificar que os serviços prestados pela cooperativa evidenciam uma singularidade inexistente em outras instituições bancárias, a exemplo da gratuidade de saques realizado em Banco 24H. todos os cooperados podem realizar saques quantas vezes quiser em Bancos 24H ficando isento de qualquer tipo de taxas. Foi verificado ainda como diferencial na cooperativa, a existência de um canal de relacionamento instalado na própria sede da organização, onde os cooperados podem ligar e da sua própria opinião, sugestões,

reclamações e além disso, os cooperados podem tirar dúvidas referente aos produtos e serviços prestados pela cooperativa.

Os indicadores de desempenho financeiros definem os objetivos finais da unidade de negócio. Enquanto boa parte das empresas objetiva em sua maioria apenas a lucratividade financeira, outros tipos de objetivos financeiros também são possíveis. É possível destacar que objetivos financeiros que empresas que estejam no estágio de crescimento rápido enfatizarão o aumento das vendas, vendas em novos lugares e para alcançar novos clientes, vendas de produtos novos e/ou serviços novos, além de desenvolvimento de sistemas, empregados, novos mercados e novos canais de distribuição, entre outros.

4.3 APRECIACÃO DOS RESULTADOS

O primeiro grupo de questões respondidas pelos participantes da pesquisa foi em relação aos dados pessoais, perguntas quanto ao gênero, escolaridade, e tempo de atuação na empresa, para poder analisar o perfil dos gestores da organização. O modelo de avaliação de desempenho do BSC é utilizado com pouca frequência nos trabalhos de graduação, voltado apenas para curso da área de negócios, como Administração, Ciências Contábeis, Economia e outras áreas correlatas. Já nos cursos de pós-graduação esse modelo de avaliação é estudado com maior particularidade e difusão, possuindo uma maior abrangência. MARTINS; GIRÃO; SILVA E FILHO (2013). Para a realização dos questionários houve a participação de 10 gestores que atuam na área de gestão de algum departamento, ou localidade. Neste primeiro questionário podemos observar na tabela (4.2) que cerca 50% dos funcionários possuem graduação, sendo metade destes com o tempo de atuação de 3 a 5 anos, os restantes 25% possuem de 6 a 9 anos de atuação na empresa. Outra metade dos gestores totalizando 50%, afirmaram possuir algum curso de especialização ou MBA (Pós-graduação), este grupo de gestores possuem um tempo de atuação de 6 a 9 anos, podemos observar que neste sentido os gestores que têm alguma especialização estão na empresa a mais tempo.

Tabela 4.2: Grau de instrução dos gestores e tempo de atuação

Nível de instrução	Tempo de Atuação			
	0 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 9 anos	Mais de 10 anos
GRADUAÇÃO	-	25,0%	25,0%	-
PÓS-GRADUAÇÃO	-	-	50,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O segundo bloco de questionário, buscou evidenciar a utilização do Balanced Scorecard em particularidade a utilização das quatro perspectivas do BSC. Dessa forma, foi possível observar que a ferramenta do BSC na cooperativa acontece de forma significativa, ainda que de forma precoce foi possível observar de forma geral que os gestores conhecem qual a missão da organização, visão e as estratégias organizacionais.

Em primeiro momento foi abordado à relação com a “perspectiva do cliente” (neste caso os clientes são os cooperados que ao mesmo tempo são os sócios da cooperativa) foi questionado quanto à utilização de alguma medida de avaliação em relação ao grau de satisfação dos cooperados dos serviços que são prestados pela empresa. Neste quesito 100% dos entrevistados disseram conhecer iniciativas que avalie o grau de satisfação dos clientes. Isso demonstra que a cooperativa utiliza de medidas essenciais aliados à satisfação, retenção e aquisição de novos clientes. *“Atualmente existe o pós-venda feito pela Central de Relacionamento via contato telefônico”* Entrevistado A.

Outros entrevistados enfatizaram em suas respostas que recentemente a cooperativa aumentou ainda mais a relação com os seus clientes (cooperados) o canal de relacionamento já existente teve seu horário de atendimento ampliado, isto significa que a organização utiliza a perspectiva do cliente. Outra prática realizada pela organização é o contato telefônico que é realizado após a filiação do cooperado na cooperativa. Neste mesmo sentido foi questionada a participação da instituição no mercado. Ficou constatado que 75% dos entrevistados, tem conhecimento de que a empresa sempre está se atualizando.

Neste quesito os gestores relataram que a cooperativa busca sempre se envolver nas atuais realidades do mercado financeiro, e também desta forma mostra que seu envolvimento no sistema financeiro nacional é bastante significativo, mesmo que possuindo uma fatia pequena do mercado, a organização busca sempre motivar os seus cooperados a participar mais da instituição, utilizando dos seus serviços/produtos, portanto gerando mais lucro, mais rentabilidade e um maior reconhecimento no contexto bancário. De modo geral, podemos concluir nesta perspectiva que a empresa faz uso de indicadores de desempenho da ferramenta do balanced scorecard.

Com relação à “perspectiva dos processos internos”, os entrevistados foram questionados as medidas que avalia a solução dos problemas dos usuários (cooperados/sócios) dos produtos prestados pela cooperativa. Foi possível observar que 100% deles tem conhecimento dessas práticas. Fica notório que nesse contexto que todos têm conhecimento de tais práticas. Os gestores ao responder esse questionário enfatizaram que existe um grupo de colaboradores que busca ouvir o pós-atendimento do novo cooperado, com esta iniciativa é

possível compreender quais pontos a cooperativa poderá melhorar nos seus processos internos, visando um melhor aproveitamento dos métodos estabelecidos pela organização.

Com isso, pode-se dizer que o BSC fornece uma estrutura de gerenciamento e implementação da estratégia empresarial, levando a evolução da estratégia em respostas às mudanças de um mercado que se encontra cada vez mais acirrado e competitivo, e também de um ambiente tecnológico em grande transformação e mudanças rápidas. KAPLAN; NORTON (1997).

Em contrapartida quando foi questionada a utilização de algum indicador como medidor de eficiência dos serviços prestados, e em relação ao acompanhamento da eficiência no uso dos recursos no ambiente do trabalho, apenas 25% dos entrevistados afirmou conhecer tais medidas na organização. 75% afirmou não ter conhecimento de que a empresa faz uso de tais medidas, isso demonstra que tal medida de desempenho não é utilizada de modo eficiente ou então não faz parte da área em que gerencia. Foi possível identificar que neste sentido a organização não utiliza de medidas que são capazes de avaliar a eficiência dos serviços prestados.

Conforme a teoria a seguir, é preciso que as organizações busquem novas maneiras organizacionais, atuando de forma a adaptar-se a mudanças passíveis de um cenário de instabilidade financeira e também política.

As mudanças contínuas, geradas principalmente pelo cenário atual que o Brasil vem passando, desencadeiam a necessidade de elaborar novos formatos organizacionais e a adoção de modelos gerenciais para que venha ajudar neste momento de instabilidade. As organizações sem fins lucrativos, dentro desta ótica, apresentam-se como as mais necessitadas, uma vez que muitos gestores não possuem uma formação adequada e priorizam as atuais necessidades dos seus cooperados, deixando de priorizar aspectos estratégicos para à tomada de decisão a médio e longo prazo. (BALSINI; SILVEIRA E RAMBO, 2009).

Referente à “perspectiva do aprendizado e crescimento” foi questionada a contribuição dada pelos gerentes com ideias de interesse para a gestão. Constatou-se que 75% deles afirmam ser avaliados com a contribuição de ideias inovadores. *“sim, na avaliação de desempenho individual”* Entrevistado B.

Neste sentido os gestores da organização, foram quase unânimes ao afirmar que a organização em busca de objetivos estratégicos busca expandir a capacidade de atuação dos funcionários e colaboradores, como ações desenvolvidas pela cooperativa, estão: treinamento constante e reciclagem dos serviços prestados pela cooperativa (todos os colaboradores dependendo da necessidade da organização, passam por cursos gerais, cursos para atualização de serviços/produtos, além daqueles oferecidos pela OCB/PE em parceria com a

Pernambucred); além dessa estratégia a empresa possui um banco de dados de cada colaborador contendo cursos, palestras, eventos e as habilidades existentes em cada um.

Fernandes (2005) Corrobora que um dos fundamentos primordiais na gestão estratégica de uma empresa é a gestão participativa, onde todos envolvidos na empresa devem ter total clareza e também o direito de opinar sobre decisões que serão tomadas na empresa, além das metas estabelecidas e, conseqüentemente, é importante que todos se sintam parte integrante da organização.

Tais contribuições em longo prazo trará um retorno significativo em termos de valor para a empresa. Apenas 25% dos gestores desconhecem ou pelo menos não faz parte da sua área de gestão. Ainda neste aspecto foi verificado quais indicadores capazes de medir a satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários, os gestores foram unânimes ao confirmar a existência de um sistema que é estabelecido pela empresa, capaz de acompanhar por bimestres a utilização deste scorecard.

Foi verificado que os gestores em unanimidade afirmaram que a organização com ajuda de sistemas internos, possui uma ferramenta que é capaz de medir a produtividade de cada funcionário de maneira individual e também em coletivo. Para que isso seja possível, um funcionário a cada semana atualiza o histórico e produtividade de cada funcionário e alimenta numa planilha em excel, essa planilha é apresentada a cada bimestre aos gestores de cada área e região, e estes gestores repassam para sua equipe os avanços e possíveis melhoras que deverão ser realizadas a curto prazo, todos têm acesso a essas informações, desta forma consegue verificar a produtividade individual de si mesmo e de sua equipe.

Ainda nesta perspectiva os gestores afirmaram ainda que por meio de um sistema (INTRANET-PERNAMBUCRED), os colaboradores podem enviar sugestões em sigilo para os atuais diretores e para a administração geral da cooperativa com o intuito de avaliar a satisfação de cada funcionário de maneira individual.

Fernandes (2005) afirma que diante de um processo de aprendizado é facilitado na medida em que a empresa utiliza do feedback como uma ferramenta capaz de fortalecer toda a estrutura da empresa. É preciso saber ouvir as pessoas, independente do setor que ela faça parte, ou até mesmo do seu grau de instrução. Tal medida poderá acarretar diversas mudanças, mesmo tratando-se de ideias simples, a opinião de alguém que está na parte operacional da organização, pode fazer toda diferença na empresa como um todo. Porém para que isso ocorra de forma eficaz é preciso não apenas o comprometimento e interesse dos colaboradores, mas principalmente é preciso haver interesse da cúpula da organização.

Por último, os gestores foram questionados quanto as medidas utilizados em relação a “perspectiva financeira”, onde foi abordado a existência de alguma forma de avaliar os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos. Todos confirmaram existir medidas estratégicas realizadas pela cooperativa, os gestores a partir de medidas de produtividade, objetivando o aumento do número de arrecadação de cotas capitais, é realizado campanhas anuais que incentivam a participação dos clientes já existentes na divulgação com colegas que ainda desconhecem os serviços da cooperativa.

Além desta iniciativa os cooperados que trazem seus filhos, parentes para cooperativa e participam com cota parte (capital social), recebem brindes instantâneos. Um dos gestores afirmou que a organização estabeleceu uma meta de aumento no número de cooperados em até 1 ano um aumento superior a 10% do atual número de cooperados, esta meta foi atingida 4 meses antes do término. Podemos concluir que a captação de novos clientes (cooperados) é uma estratégia adotado pela organização, objetivando aumentar a produtividade, aumentando assim a sua lucratividade a partir da participação por cota de cada cooperado.

Ainda a cada bimestre são apresentados pela gerência geral as decisões da diretoria da cooperativa junto com o conselho de administração (constituído pelos cooperados que são eleitos) esta apresentação acontece de forma individual e de forma geral, os dados atuais e as novas medidas que serão utilizados pela empresa, como campanhas anuais, campanhas por temporadas, iniciativas capazes de melhorar a utilização dos recursos e aumentar a produtividade da empresa. Neste sentido podemos concluir forte evidência da utilização da perspectiva financeira na cooperativa.

Podemos concluir de modo geral que a cooperativa de crédito, Pernambucred utiliza de forma efetiva os indicadores de desempenho do balanced scorecard, através das perspectivas financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. É louvável afirmar que a cooperativa mesmo precisando de alguns ajustes em relação a esta ferramenta, consegue desenvolver medidas estratégicas de forma geral em todos os aspectos gerenciais da organização, precisando de poucos e em alguns casos quase nenhuma intervenção.

É possível concluir neste sentido que a organização consegue fazer uso BSC de forma bastante positiva, mas diante do último questionário os gestores tiveram dificuldade ao responder se conhecem esta ferramenta como medidor de avaliação de desempenho, e como ela atua na área estratégica da organização. Mesmo os gestores desconhecendo a utilização deste indicador de desempenho, a cooperativa faz o uso da ferramenta de maneira totalmente intuitiva. Em alguns casos alguns os gestores enfatizaram em suas respostas que desconhecem

esta ferramenta, assim como sua utilização na organização. Desta maneira podemos concluir que a organização utiliza indicadores de desempenho semelhantes ao do balanced scorecard.

No capítulo adiante serão apresentados às considerações finais desta pesquisa, além das implicações acadêmicas, pessoais e principalmente organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo exploratório, foi motivado pela escassez e carência de pesquisas acadêmicas voltadas a organizações do terceiro setor, em especificidade as cooperativas, principalmente, as de crédito, teve como objetivo investigar por meio de pesquisa os procedimentos de avaliação de desempenho utilizados pela cooperativa de crédito mútuo de todos os servidores públicos em Pernambuco – Pernambucred – se assemelham a ferramenta da administração estratégica do Balanced Scorecard (BSC), verificando também se sua utilização acontece de maneira proposital ou puramente instintiva.

Contudo, para que isso fosse possível foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) Descrever as principais características do balanced scorecard e suas perspectivas; (2) Relatar o surgimento do terceiro setor, avanços e suas características; (3) Identificar os principais pontos das perspectivas do balanced scorecard na cooperativa de crédito - Pernambucred; (4) Analisar como os gestores da Pernambucred utilizam da administração estratégica por meio da ferramenta do BSC; (5) Esboçar a utilização dos scorecards na Pernambucred por meio de questionários.

Para que estes objetivos fossem possíveis, primeiro foi feito um levantamento do BSC e suas quatro perspectivas, objetivando mostrar a utilização desta ferramenta nas empresas, e mostrando que tal ferramenta é possível sim que seja aplicada a uma organização do terceiro setor, e em particular a uma cooperativa de crédito. Por meio dos questionários levantados aos gestores da organização, foi possível observar que a Pernambucred utiliza de alguns indicadores de desempenho que são semelhantes ao desenvolvido por Kapla e Norton o balanced scorecard, foi constatado diante dos questionários que esta utilização não acontece de forma global pela instituição, como foi possível observar que algumas dessas ferramentas é utilizada por uma área da gestão e outros ambientes não.

Verificou-se que existe um predomínio dos gestores da organização em relação a missão e visão da empresa, visto que esta ferramenta é totalmente aplicada quando existe o conhecimento da missão e da visão da empresa.

Com o objetivo de averiguar se os procedimentos adotados para avaliar o desempenho, refere-se de fato ao BSC, ocorrem de forma instintiva ou não, todos os gestores ao término do questionário foram interrogados quanto ao conhecimento de que a empresa utiliza das medidas de avaliação de desempenho do BSC propositalmente, ou seja, sabem que esta ferramenta faz parte da administração estratégica adotada pela cooperativa.

Respondendo o último objetivo específico desta pesquisa, foi verificado que existe sim a utilização de indicadores de desempenho, mesmo que ocorra de maneira totalmente intuitiva. A organização geral junto com os gestores da instituição contribui para a idealização de indicadores. Esta afirmação foi possível a partir dos questionários, onde os gestores descreveram diversas medidas, práticas e exemplos de indicadores utilizados pela organização.

Foi verificado diante das respostas obtidas pelo questionário que todos os respondentes foram taxativos ao afirmarem que desconhecem dessa prática do BSC na instituição, logo, conclui-se que utilização desta ferramenta acontece por instinto, as pessoas compreendem a missão e visão da organização, trabalha de maneira estratégica junto com a ferramenta, foi constatado que existem medidores de avaliação de desempenho, porém desconhecem que esta ferramenta faz parte da estratégia da organização.

Por fim, destaca-se que a presente pesquisa, por ser constituída como um estudo de caso, teve sua limitação em estudar apenas uma cooperativa. Desta forma, os resultados aqui evidenciados têm sua limitação apenas a Pernambucred. Consequentemente os resultados que foram apresentados neste estudo, não podem ser generalizados a outras organizações semelhantes a esta cooperativa.

O cooperativismo apresenta-se, atualmente, como uma importante força econômica no País. De acordo com a OCB – Organização das cooperativas brasileiras (2010), são mais de 6.652 cooperativas, reunindo mais de 9 milhões de associados em todo o Brasil, empregando cerca de 300.000 mil pessoas.

Ainda de acordo com o referido órgão, as cooperativas brasileiras são responsáveis por um volume de transações econômicas equivalentes a 6% do Produto Interno Bruto (PIB), responsável por mais de 4,4 bilhões de dólares em exportações.

As cooperativas de crédito vêm se tornando uma maneira segura e eficaz em detrimento as outras instituições bancárias. Mesmo possuindo uma pequena parcela no cenário nacional do sistema financeiro, as cooperativas mesmo em tempo de crise conseguem se destacar, apresentando a cada ano um crescimento considerável, conseguem mostrar a sua força num cenário nacional cada ano mais instável. A OCB em sua última pesquisa realizada em 2010,

afirma que as transações realizadas por todas as cooperativas de crédito, já representa 6% de tudo que é produzido pelo Brasil – PIB.

Por mais que estes tipos de organização apresentem um crescimento bastante significativo nas últimas décadas, as cooperativas ainda necessitam de uma de uma melhora na sua organização como um todo. Muitas destas instituições apresentam aspectos semelhantes a uma organização de cunho familiar, com sistemas ultrapassados, avaliações de desempenho pouco ou quase não utilizado, entre outras características que podem prejudicar o seu desempenho organizacional.

Presente no Brasil há mais de 100 anos, o Cooperativismo de Crédito vem se firmando como alternativa de operação financeira segura, transparente e eficaz. A Gestão desse tipo de Cooperativa é pautada por um conjunto de princípios e valores concebidos para fomentar o desenvolvimento econômico-financeiro de seus cooperados e da região onde atuam. (UNICRED NNE, 2015)

Estas cooperativas representam uma confiança que é pautada em princípios e ideais próprios, os donos da cooperativa são os próprios cooperados, estes são responsáveis por manter e fazer com que este ramo de negócio cresça com mais força, ganha forma e conquiste novos mercados. Ferramentas utilizadas por grandes empresas já é comum no Brasil, o BSC é com certeza um indicador de desempenho utilizado pelas grandes organizações do Brasil e do mundo, e as cooperativas de crédito não podem, não devem ficar de fora. Precisam se fortalecer ainda mais e mostrar todo o seu potencial, crescer de maneira certa e saber utilizar das ferramentas existentes na área da administração estratégica é uma maneira sábia de continuar crescendo. O balanced scorecard é uma ferramenta que pode e deve ser utilizada por todas as organizações, e principalmente deve ser utilizada por uma organização do terceiro setor.

5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Uma das principais contribuições acadêmicas do referido estudo, é pelo fato de que tal pesquisa se apresenta com inédito, visto que não foi encontrado nenhum estudo em referência a uma cooperativa de crédito, apresentando um aprofundamento de estudo a organização em relação a ferramenta do BSC. Na maioria dos casos busca-se estudar a área de gestão de pessoas, financeira e marketing na organização, o que contribui para futuras pesquisas da ferramenta de Kaplan e Norton numa cooperativa de crédito. Com isso, é possível reiterar que este estudo apresentou um leque de informações, relacionando-se conceitos ainda não estudados de forma tão profunda, que culminará as futuras pesquisas.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Esse estudo trouxe uma contribuição no sentido de demonstrar a atual realidade do contexto de cooperativas no Brasil, mostrando os avanços e as singularidades existentes neste ramo, que a cada ano vem apresentando forte crescimento em relação a outras instituições bancárias. Foi possível identificar que estas organizações podem e devem utilizar com maior força a missão e visão, sempre atrelados a uma boa administração e pensando no futuro, almejar e criar estratégias empresariais. O referido estudo ressalta que este tipo de organização, consegue interpretar a sua missão e visão, como parte fundamental na estratégia da organização. Porém isto deve ocorrer de forma natural, sem esquecer que a participação e ajuda de todos os integrantes da organização deve acontecer de forma interligadas.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das maiores limitações do estudo refere-se ao fato de que a administração da cooperativa acontece em sua sede Recife, a gestora de Recursos Humanos, que me ajudou na realização desta pesquisa, porém sempre precisava resolver questões internas da empresa. Além disso o pouco espaço de tempo para a aplicação do questionário em detrimento com o período mais movimentado do ano, que são os meses de outubro até dezembro. Alguns gestores não tiveram como responder e me repassar o questionário em tempo hábil para que fosse analisado os dados, isto tudo implicou nos aspectos da utilização da ferramenta que poderiam ser estudados de maneira mais profunda em todos os setores da organização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil – Pesquisa Fasfil 2010 lançada em dezembro de 2012**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/ongs.php>> Acesso em: Out. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **O Novo Código Civil e o Estatuto Social das ONGS**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/ongs.php>> Acesso em: Out. 2015.

BALSINI, C. P. V.; SILVEIRA, R. B.; RAMBO, J. **Desafios do terceiro setor: uma análise baseada na perspectiva institucional, dependência de recursos e ecologia das populações**. Itajaí. In.: XIII Seminários de Administração SEMEAD, 2009.

BARBOSA, J. E. M. **A interpretação do movimento cooperativista como atividade pertencente ao segundo setor**. Dissertação (mestrado) – UFPE/PPGA. Orientador: Waldir Rufino da Silva. João Pessoa, 2010.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins; OLIVEIRA, Carolina Felipe de. **Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARROS, L. C.; SILVA, S. P.; AMARAL, H. F.; MELO, A. A. O. **Análise de crédito: um estudo empírico em uma cooperativa de crédito**. XXV encontro nacional de engenharia de produção. Porto alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei Básica do Cooperativismo**. Decreto Nº 22.239. 19 de dezembro de 1932. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: Out. 2015.

_____. **Lei do cooperativismo**. Nº 5.764. 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: Out. 2015.

CERVO, Amando Luiz. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COMEXITO. **Origem do BSC, desdobramento do BSC, estrutura e processo de criação do BSC, gestão estratégica e exercícios**. ComExito: Bauri, 2009. Módulo 02. Disponível em<http://www.comexito.com.br/BSC/treinamento_BSC_modulo2.pdf>. Acesso em: Out. 2015.

_____. **Planejamento estratégico através do Balanced Scorecard: implementação do BSC para um negócio específico, definição, apresentação de casos reais e exercícios**. ComExito: Barueri, 2009. Módulo 05. Disponível em <http://www.comexito.com.br/BSC/Treinamento_BSC_modulo5.pdf>. Acesso em: out. 2015.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo, 1999, 164 p. **Dissertação** (Mestrado em Administração) -

Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES. **Privado, porém público**: O terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Cívico, 1994.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHER e FALCONER (1998) “Desafios da parceria governo e terceiro setor” in: Revista Administração USP. São Paulo, v33, n.1. **Gestão de Marketing para Organizações do Terceiro Setor**. Antonio Villas Bôas Neto, Monalisa Stefani, Sady Pezzi Júnior. Londrina: Midiograf, 2003.

FRAGA, R. V.; SILVA, C. E. **Balanced Scorecard**: planejamento estratégico no contexto das organizações do Terceiro Setor. Revista Brasileira de Administração Científica, Aracaju, v.1, n.1, p.5-31, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

INTYRE, J. P. MC.; SÁ, R. F.; SILVA, E. S. **Estudo sobre o perfil sócio-econômico e gerencial das cooperativas de Pernambuco**. Recife: SESCOOPE/PE, 2010.

JUNIOR; COSTA; TESTA. **Contribuição do Modelo de Medição de Desempenho da Performance Prism ao Balanced Scorecard: um estudo sob a perspectiva**. Revista de ciências da administração. v 15, n. 37, p. 136-153, dez. 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 26ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 11ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARQUES, A. C. A. **Faces do Cooperativismo**. Dissertação – UFPR. Programa de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2ª ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, V. G.; GIRÃO, L. F. A. P.; SILVA E FILHO, A. C. C.; ARAÚJO, A. O. **A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do Gecon e do Balanced Scorecard**: Estudo de caso em uma central de cooperativas de crédito. João Pessoa, v.1, v.1, p. 99-117, jan./jun. 2013.

MIRANDA, V. R. **Utilização do Balanced Scorecard na avaliação da gestão pela excelência: estudo de caso**. Dissertação, Centro Universitário de Caratinga – UNEC. Orientador: Prof. D.Sc. Leopoldo Loreto Charmelo. Caratinga, MG. 2009.

NASCIMENTO, W. **a interpretação do movimento cooperativista como atividade pertencente ao segundo setor**. Vitória. SESCOOPE/ES. 2010.

NETO, Antonio V. B.; STEFANI, Monalisa; PEZZI JÚNIOR, Sady. **Gestão de Marketing para organizações do Terceiro Setor**. Londrina: Midiograf, 2003.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileira**. 2010. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: Out. 2015.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6 ed. Brasília: BCB, 2008.

QUINTAIROS, P. C. R.; SILVA, M. A. V. R.; COSTA, E. S.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. Aplicação do balanced scorecard a uma organização do terceiro setor. Ano XI, nº 19, janeiro de 2009. Salvador, BA.

QUINTEIRO, Eudisia Acuña (Org.). **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo: Summus, 2006.

REGINALDO, B. Gestão estratégica na visão cooperativista: um estudo de caso em uma cooperativa central agroindustrial do oeste do Paraná. **Dissertação** (mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Dr. Antonio Augusto de Paula Xavier. Ponta Grossa, 2011.

RODRIGUES, M. L. A interpretação do movimento cooperativista como atividade pertencente ao segundo setor. **Dissertação** (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração. Orientador: Sirlei Lemes. Uberlândia, 2005.

SALAMON (1998). **A emergência do Terceiro Setor- Uma revolução associativa global**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.33, n.1.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, janeiro/março de 1998. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em: Out. 2015.

SESCOOP/PE. **Organização das Cooperativas de Pernambuco**. Bando de dados. Recife, 2009.

SILVA, C. E.; MENEZES, E. R.; BARBOSA, M. A. S.; FELIZOLA, M. P. M. **Evolução da gestão no terceiro setor**: estudo de caso do Instituto Socioambiental Árvore. Revista Campus, Paripiranga, v.1, n.1, p.6-22, 2008.

SOUZA, E. G. V. **Panorama Atual do Cooperativismo de Crédito no Brasil: Globalização, Estado e Cidadania**. Dissertação – UFPE. Pós-graduação em Direito. Orientador: Prof. Dr. Abili Lázaro Castro de Lima. Curitiba, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Websites:

<http://www.unicrednne.com.br/site/saiba-porque-uma-cooperativa-de-credito-faz-a-diferenca/>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www. Pernambucured.com.br/#>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www. Pernambucured.com.br/servicos>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www. Pernambucured.com.br/noticias/economicas>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www. Pernambucured.com.br/quem-somos>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www.ocb.org.br/site/ocb/institucional.asp>. Acesso em: Out. 2015.

http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/index_transparencia.asp. Acesso em: Out. 2015.

<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>. Acesso em: Out. 2015.

http://www.ocb.org.br/site/ramos/eng/estatisticas_resultados.asp. Acesso em: Out. 2015.

<http://www.pecooperativo.coop.br/>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www.pecooperativo.coop.br/index.php/sescoop-pe>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www.abong.org.br/ongs.php>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www.abong.org.br/ongs.php?id=18>. Acesso em: Out. 2015.

http://www.abong.org.br/lutas_e_acoes.php. Acesso em: Out. 2015.

<http://ica.coop/en/what-co-operative>. Acesso em: Out. 2015.

<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Acesso em: Out. 2015.

<http://ica.coop/en/co-operatives-adopt-co-operative-marque>. Acesso em: Out. 2015.

<http://ica.coop/en/international-day-co-operatives>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www.unicrednne.com.br/site/cooperativismo/>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www.unicrednne.com.br/site/category/noticias/>. Acesso em: Out. 2015.

<http://www.uniprimepioneirapr.com.br/cooperativa/historico>. Acesso em: Out. 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS

UFPA – CAA CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário I

Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino

Idade: ☐ 18 a 25 ☐ 26 a 35 ☐ 36 a 45 ☐ 46 a 55 ☐ 56 a 65 ☐ Acima 66

Escolaridade:

☐ Ensino médio completo ☐ Graduação em _____

☐ Especialização em _____ ☐ Mestrado em _____

☐ Doutorado em _____ ☐ Pós-doutorado em _____

Tempo de atuação na empresa:

☐ 0 a 2anos ☐ 3 a 5anos ☐ 6 a 9anos ☐ 10anos ou mais

Questionário II

Instruções para respostas. Favor responder SIM ou NÃO. Em caso afirmativo favor justificar.

1- Você conhece a visão, missão ou estratégia organizacional da Instituição?

2- Existe alguma medida de avaliação do grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados pela Instituição?

3- Existe a identificação, com frequência, da participação no mercado por parte da empresa?

4- Existe alguma medida que avalie a solução dos problemas dos usuários (cooperados) dos serviços prestados pela instituição? Citar exemplo.

5- A gestão utiliza algum indicador como medida de eficiência dos serviços prestados? Citar exemplos.

6- Na cooperativa existe algum acompanhamento da eficiência na utilização dos recursos para a realização das atividades?

7- Os gestores são avaliados pela contribuição dada com ideias de interesse da gestão? Como?

8- A empresa utiliza de algum indicador capaz de medir a satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários? Citar exemplos.

9- Em relação ao desempenho financeiro, a empresa possui alguma forma de avaliar os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos?

10- O balanced scorecard é importante ferramenta utilizada pelas empresas na administração estratégica. A ferramenta foi desenvolvida por Kaplan e Norton nos EUA e tem como base, quatro perspectivas – financeira, cliente, processos internos, aprendizado e conhecimento -. Este modelo de avaliação de desempenho é utilizado pela organização de forma institucionalizada. Como, quando, onde, quais indicadores? Quem faz a utilização?
