

**UNIOESTE – UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CAMPUS DE MARECHAL CÂNDIDO RONDON - PR
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS - CCA
PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL
MESTRADO E DOUTORADO**

MARLOWA ZACHOW

***BALANCED SCORECARD* PARA AUXÍLIO À GESTÃO DE UMA COOPERATIVA
DE AGRICULTURA FAMILIAR**

MARECHAL CÂNDIDO RONDON

2021

MARLOWA ZACHOW

***BALANCED SCORECARD* PARA AUXÍLIO À GESTÃO DE UMA COOPERATIVA
DE AGRICULTURA FAMILIAR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável do Centro de Ciências Agrárias da Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito para obtenção do grau de Doutora em Desenvolvimento Rural Sustentável.

Linha de pesquisa: II – Inovações Sócio-Tecnológicas e Ação Extensionista.

Orientador: Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini

Coorientadora: Profa. Dra. Sandra Mara Stocker Lago

MARECHAL CÂNDIDO RONDON

2021

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Zachow, Marlowa

BALANCED SCORECARD PARA AUXÍLIO À GESTÃO DE UMA
COOPERATIVA DE AGRICULTURA FAMILIAR / Marlowa Zachow;
orientador Geysler Rogis Flor Bertolini ; coorientadora
Sandra Mara Stocker Lago. -- Marechal Cândido Rondon, 2021.
161 p.

Tese (Doutorado Campus de Marechal Cândido Rondon) --
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências
Agrárias, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural
Sustentável, 2021.

1. Cooperativa Agricultura Familiar. 2. Balanced
Scorecard. 3. Economia Solidária. I. Rogis Flor Bertolini ,
Geysler, orient. II. Mara Stocker Lago, Sandra, coorient.
III. Título.



Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Marechal Cândido Rondon

Centro de Ciências Agrárias – CCA

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável – Mestrado e Doutorado

MARLOWA ZACHOW

PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD PARA AUXÍLIO A GESTÃO DE UMA COOPERATIVA DE AGRICULTURA FAMILIAR

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, de forma remota/síncrona, com uso da tecnologia de videoconferência, por meio das diversas opções de software/aplicativos disponíveis para essa modalidade, conforme orientação do Ato Executivo nº 021/2020-GRE, Resolução 052/2020 - CEPE e Portaria Capes nº 36/2020, em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Rural Sustentável, área de concentração Desenvolvimento Rural Sustentável, linha de pesquisa Inovações Sociotecnológicas e Ação Extensionista, **APROVADA** pela seguinte banca examinadora:

1. Geysler Rogis Flor Bertolini – Orientador
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE
2. Sandra Mara Stocker Lago – Co-orientadora
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE
3. Denis Dall'asta – Membro
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE
4. Delci Grapégia Dal Vesco – Membro
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE
5. Luciana Oliveira de Fariña – Membro
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE
6. Luiz Fernando Casagrande – Membro
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Marechal Cândido Rondon, PR, 26 de agosto de 2021.

Wilson João Zonin
Coordenador Especial do PPGDRS
Portaria nº 4178/2020 – GRE

Dedico este trabalho à minha família: meu marido, Paulo, e minhas filhas, Lara e Laís, e também à minha mãe, Cecília.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família. Paulo, por me apoiar e incentivar. Minhas filhas, que foram tão atingidas por esse processo e pela minha ausência. Minha mãe, que sempre me apoiou na jornada profissional, e desta vez não foi diferente.

Aos colegas do colegiado de Ciências Contábeis, que me apoiaram na busca do doutorado, inclusive assumindo minhas funções durante o afastamento.

Ao PPGDRS, pelo amor, carinho e respeito que demonstram com todos. Aos professores, meu agradecimento pelo conhecimento repassado.

Ao meu orientador, Geysler, meu mais sincero agradecimento. Foi enriquecedor observar sua maneira de orientar, aprendizado que carregarei para a vida.

À minha coorientadora, Sandra, pelo auxílio na execução do trabalho.

Aos professores da banca de qualificação: Delci, Denis, Luciana, Casagrande. O visível esforço em contribuir fez a tese ganhar forma e ser concluída. As observações foram muito valiosas.

Aos especialistas que participaram da metodologia Delphi. As contribuições foram imprescindíveis para a evolução do trabalho.

Aos amigos que participaram da caminhada em algum momento: Marinês, Lígia, Andreia, Jane, Jéssica, Neiva, Ana Paula, Tatiane, Susã. Obrigada por me ajudarem e incentivarem. Marinês, obrigada pelo auxílio na reta final!

À Cooperativa estudada, e em especial ao Eduardo, que não mediu esforços no processo. Tive uma grande lição sobre o real sentido da solidariedade e cooperativismo.

RESUMO

ZACHOW, Marlowa. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. 08/2021. **Balanced Scorecard para auxílio à gestão de uma cooperativa de agricultura familiar**. Tese de Doutorado em Desenvolvimento Rural Sustentável. Orientador: Geysler Rogis Flor Bertolini. Coorientadora: Sandra Mara Stocker Lago.

Este estudo tem como objetivo propor uma ferramenta de gestão baseada no *Balanced Scorecard* que atenda aos princípios das cooperativas de agricultura familiar. Considerando que as cooperativas são entidades importantes para a continuidade da agricultura familiar, sua gestão de forma eficiente é necessária. O BSC é uma ferramenta bastante utilizada para a gestão, porém, não atende às cooperativas de agricultura familiar com os princípios cooperativistas e particularidades envolvidas. O foco foi apresentar um modelo que englobe as questões sociais e de cooperação, que são a base e objetivo dessas entidades. Para propor o modelo, foi feita revisão de literatura para entendimento das particularidades e proposição de um modelo. Para validação e evolução do modelo, este foi validado por especialistas, utilizando a Metodologia Delphi. O modelo prevê seis perspectivas: social, econômica, mercados e clientes, processos, aprendizado e crescimento e cooperação, prevendo um mapa estratégico e indicadores propostos para cada objetivo estratégico. Também foi formatado procedimento de implantação simplificado, levando em consideração a situação de poucos recursos das entidades estudadas. Além disso, foi implantado o BSC em uma cooperativa de agricultura familiar situada em Cascavel. Todas as etapas de implantação foram concluídas. Nem todos os indicadores foram adotados inicialmente, porém, os gestores da cooperativa conseguiram enxergar seus objetivos e seu modo de operação descritos no modelo. O modelo conseguiu abordar os princípios cooperativistas e as particularidades das cooperativas de agricultura familiar. O mapa estratégico foi aprovado pelos gestores da cooperativa, por exibir como base a cooperação e mostrar que o objetivo da organização não é apenas financeiro, mas também social.

Palavras-chave: Economia solidária. Planejamento estratégico. BSC.

ABSTRACT

ZACHOW, Marlowa. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. 08/2021. **Balanced Scorecard proposal to assist the management of a family farming cooperative.** Doctoral Thesis in Sustainable Rural Development. Advisor: Geysler Rogis Flor Bertolini. Co-supervisor: Sandra Mara Stocker Lago.

This study aims to propose a management tool based on the Balanced Scorecard that meets the principles of family farming cooperatives. Considering that cooperatives are important entities for the continuity of family farming, their efficient management is necessary. The BSC is a widely used tool for management, but it does not serve family farming cooperatives with the cooperative principles and particularities involved. The focus was to present a model that encompasses social and cooperation issues, which are the basis and objective of these entities. To propose the model, a literature review was carried out to understand the particularities and proposition of a model. For validation and evolution of the model, it was validated by experts using the Delphi Methodology. The model foresees six perspectives: social, economic, markets and customers, processes, learning and growth and cooperation, providing a strategic map and proposed indicators for each strategic objective. A simplified implementation procedure was also formatted, taking into account the situation of few resources of the entities studied. In addition, the BSC was implemented in a family farming cooperative located in Cascavel. All deployment steps have been completed. Not all indicators were initially adopted, but the cooperative's managers were able to see their objectives and mode of operation described in the model. The model managed to address the cooperative principles and the particularities of family farming cooperatives. The strategic map was approved by the cooperative's managers, for displaying cooperation as a basis and showing that the organization's objective is not only financial, but also social.

Keywords: Solidarity economy. Strategic Planning. BSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de mapa estratégico.....	50
Figura 2 - Etapas a serem realizadas antes de iniciar a implantação do BSC (planejamento)	52
Figura 3 - Fases de Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i>	54
Figura 4 - Infraestrutura adequada à montagem de um Mapa estratégico.....	55
Figura 5 - Palavras mais citadas nos artigos.....	61
Figura 6 - Palavras mais citadas nas teses e dissertações.....	64
Figura 7 - Procedimentos técnicos utilizados	80
Figura 8 - Fluxograma da seleção de artigos para Revisão Sistemática.....	82
Figura 9 - Fluxograma da seleção de teses e dissertações para Revisão Sistemática	83
Figura 10 - Mapa estratégico - modelo validado para implantação	92
Figura 11 - Modelo proposto de implantação BSC em cooperativas de agricultura familiar.....	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparação entre área, pessoal ocupado e produção da agricultura familiar com o restante dos estabelecimentos agropecuários do Brasil em 2017	28
Gráfico 2 - Comparação do cenário dos estabelecimentos de agricultura familiar com os outros (%), em 2017	29
Gráfico 3 - Comparação entre % das atividades econômicas desenvolvidas nos estabelecimentos de agricultura familiar e nos outros, 2017	30
Gráfico 4 - Tipos de trabalhos sobre BSC em Cooperativas	66
Gráfico 5 - Perspectivas utilizadas nos trabalhos sobre BSC em Cooperativas.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aumento de cooperativas, cooperados e empregados no Brasil entre 2010 e 2018	41
Tabela 2 - Número de cooperativas, cooperados e empregados por ramo de atividade em 2018	41
Tabela 3 - Número de artigos publicados por ano.....	57
Tabela 4 - Número de autores por artigo	58
Tabela 5 - Países de publicação e aplicação dos artigos.....	58
Tabela 6 - Quantidade de artigos por ramo do cooperativismo.....	58
Tabela 7 - Número de trabalhos defendidos por ano	62
Tabela 8 - Número de trabalhos defendidos por programa.....	62
Tabela 9 - Quantidade de trabalhos defendidos por Universidade.....	62
Tabela 10 - Quantidade de trabalhos por ramo do cooperativismo.....	63
Tabela 11 - Quantidade de trabalhos por ramo do cooperativismo.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As funções e responsabilidades da equipe do <i>Balanced Scorecard</i>	53
Quadro 2 - Principal achado dos artigos	59
Quadro 3 - Principais resultados dos trabalhos	63
Quadro 4 - Mudanças feitas na nomenclatura das perspectivas do BSC nos trabalhos sobre BSC em cooperativas	67
Quadro 5 - Modelos propostos nos trabalhos pesquisados sobre BSC em Cooperativas	68
Quadro 6 - Artigo encontrado no Google Scholar	69
Quadro 7 - Adaptação do BSC nas características das cooperativas de agricultura familiar.....	70
Quadro 8 - Princípios cooperativistas e princípios da economia solidária.....	71
Quadro 9 - Temas estratégicos e o que medir para cada perspectiva do BSC.....	72
Quadro 10 - Objetivos estratégicos encontrados nas pesquisas sobre BSC em cooperativas agropecuárias na perspectiva financeira.....	74
Quadro 11 - Objetivos estratégicos encontrados nas pesquisas sobre BSC em cooperativas agropecuárias na perspectiva clientes	74
Quadro 12 - Objetivos estratégicos encontrados nas pesquisas sobre BSC em cooperativas agropecuárias na perspectiva processos internos	76
Quadro 13 - Objetivos estratégicos encontrados nas pesquisas sobre BSC em cooperativas agropecuárias na perspectiva aprendizado e crescimento	76
Quadro 14 - Objetivos da perspectiva social.....	77
Quadro 15 - Perfil dos participantes da técnica Delphi.....	84
Quadro 16 - Perspectivas propostas para o BSC de Cooperativa Familiar e a relação com os princípios cooperativistas.....	88
Quadro 17 - Constructo teórico das adaptações do BSC.....	89
Quadro 18 - Indicadores - Modelo validado para implantação	94
Quadro 19 - Formulário de Equipe de Trabalho	98
Quadro 20 - Formulário de Estratégia	99
Quadro 21 - Explicação sobre indicadores perspectiva Cooperação	101
Quadro 22 - Explicação sobre indicadores perspectiva Aprendizado e Crescimento	102
Quadro 23 - Explicação sobre indicadores perspectiva Processos.....	102
Quadro 24 - Explicação sobre indicadores perspectiva Clientes e Mercado.....	103
Quadro 25 - Explicação sobre indicadores perspectiva Econômica.....	103
Quadro 26 - Explicação sobre indicadores perspectiva Social.....	104
Quadro 27 - Lista de Indicadores e Metas	104
Quadro 28 - Plano de Ação	105
Quadro 29 - Produtos entregues para o PNAE para o governo do Estado do Paraná e Município de Cascavel em 2019	106
Quadro 30 - Produtos ofertados pela Cooperativa na revenda de varejo	107
Quadro 31 - Missão, Visão e Valores da Cooperativa Estudada.....	108
Quadro 32 - Análise Estratégia da Cooperativa Estudada	108
Quadro 33 - Equipe de trabalho Copcraf.....	110
Quadro 34 - Missão, visão e valores revisados.....	111
Quadro 35 - Estratégias definidas	111
Quadro 36 - Metas e ações da perspectiva Cooperação	112

Quadro 37 - Metas e ações da perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	113
Quadro 38 - Metas e ações da perspectiva Processos	114
Quadro 39 - Metas e ações da perspectiva Mercados e Clientes	115
Quadro 40 - Metas e ações da perspectiva Econômica	117
Quadro 41 - Metas e ações da perspectiva Social	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCOOP - Aliança brasileira de cooperativas

ACI - International Cooperative Alliance

ATER – Assistência técnica e extensão rural

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BSC - *Balanced Scorecard*

CONCRAB - Confederação das cooperativas de reforma agrária do Brasil

COPEL – Companhia Paranaense de Energia Elétrica

DAP - Declaração de aptidão ao Pronaf

FAO - Organização das nações unidas para alimentação e agricultura

FUNDETEC – Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico

INCRA - Instituto nacional de colonização e reforma agrária

MST – Movimento sem Terra

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

ONU - Organização das nações unidas

PAA - Programa de aquisição de alimentos

PNAE - Programa nacional de alimentação escolar

PRONAF - Programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar

ROCE – Retorno sobre o capital empregado

UNASCO - União nacional das associações cooperativas

UNICAFES - União nacional das cooperativas de agricultura familiar e economia solidária

UNICATADORES - União nacional de catadores e catadoras de materiais recicláveis do Brasil

UNICOPAS - União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias

UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

UNISOL - Central de cooperativas e empreendimentos solidários

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Objetivo Geral	20
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA.....	20
1.4	ORIGINALIDADE.....	21
1.5	ESTRUTURA DA TESE	22
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1	DESENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO RURAL.....	23
2.2	AGRICULTURA FAMILIAR	24
2.2.1	O Cenário da Agricultura Familiar no Brasil	27
2.3	O COOPERATIVISMO COMO FORMA DE CONTINUIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR	30
2.3.1	O Cooperativismo no Brasil	39
2.4	GESTÃO COOPERATIVA.....	42
2.5	BALANCED SCORECARD	45
2.5.1	O Mapa Estratégico	49
2.5.2	Sistemática de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	52
2.5.3	A Produção Científica sobre <i>Balanced Scorecard</i> nas Cooperativas	57
2.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA	69
3	METODOLOGIA	79
3.1	MÉTODOS	79
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	79
3.2.1	Quanto aos Objetivos	79
3.2.2	Quanto aos Procedimentos Técnicos	79
3.2.3	Quanto à Abordagem da Pesquisa	86
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS (TÉCNICAS).....	86
3.4	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO A SER PESQUISADO	87
4	RESULTADOS	88

4.1	MODELO DE <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA COOPERATIVAS DE AGRICULTURA FAMILIAR	88
4.1.1	Perspectivas do Modelo para Atendimento aos Princípios Cooperativistas.....	88
4.1.2	Mapa Estratégico para Cooperativas de Agricultura Familiar	91
4.1.3	Indicadores para Cooperativas de Agricultura Familiar	94
4.1.4	Processo de Implantação Proposto para BSC em Cooperativas de Agricultura Familiar.....	96
4.2	VALIDAÇÃO COM A IMPLANTAÇÃO NA COOPERATIVA	106
4.2.1	Histórico da Cooperativa	106
4.2.2	Implantação do <i>Balanced Scorecard</i>.....	109
4.3	AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	118
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	121
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	121
	REFERÊNCIAS.....	123
	APÊNDICES	136

1 INTRODUÇÃO

Devido à natureza das cooperativas, seus valores e princípios, elas se distinguem de outros tipos de organização. Pode-se dizer que, desde sua origem, o cooperativismo tem um forte compromisso com a sociedade, não visando fins lucrativos, mas sim o desenvolvimento e interesses gerais da população (ARCE, 2018).

As cooperativas de agricultura familiar podem ser consideradas cooperativas de economia solidária. No Brasil, a partir dos anos 1990, elas surgiram devido à necessidade de diferenciação das cooperativas tradicionais. As cooperativas existentes naquela época acabaram se aproximando do modelo de empresas privadas, buscando o lucro e a profissionalização. Já no cooperativismo solidário, a base é a solidariedade, tentando preservar ao máximo os princípios cooperativistas, tendo como objetivo a inserção socioeconômica dos membros e satisfação das necessidades básicas da população (GAIGER, 1993; ZANCO, 2017).

Essas organizações precisam de uma gestão que propicie o atendimento de seus cooperados. As dificuldades de uma gestão estratégica nas cooperativas podem estar associadas à falta de recursos, problemas culturais e deficiência na tomada de decisões (JERÔNIMO; MARASCHIN; SILVA, 2006; GREGOLIN *et al.*, 2018; QUEIROZ; VIEIRA; ALBINO, 2018). Existem diferenças entre a gestão de cooperativas e outras organizações. O cumprimento dos princípios cooperativistas pode influenciar a forma de gestão (OLIVEIRA, 2015). Além disso, não existem modelos específicos de gestão focados em empresas sem fins lucrativos, e é necessário que se conheçam as especificidades de cada organização (IGNÁCIO; SOUZA, 2008; KRUGER; SIMIONATO; ZANELLA, 2018).

Conforme pesquisa feita por Gregolin *et al.* (2018), o nível de uso de ferramentas gerenciais em cooperativas de agricultura familiar é baixo. Algumas organizações não possuem qualquer tipo de planejamento ou estratégia, esbarrando em problemas como a falta de sistemas informatizados e falta de pessoal qualificado (GREGOLIN *et al.*, 2018; CIELLO, 2019).

Para que as cooperativas auxiliem seus cooperados, bem como estimulem o desenvolvimento, precisam realizar um planejamento adequado. Para realizar esse planejamento, é necessário pensar em objetivos de curto e longo prazo, bem como medir a realização desses objetivos. Para isso, existem as ferramentas de gestão,

entre elas o *Balanced Scorecard* (BSC), que tem como objetivo principal acrescentar medidas não-financeiras às medidas financeiras tradicionais, com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Dessa forma, o BSC tem sido mais do que um sistema de medidas, sendo utilizado como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997; QUESADO; AIBAR GUZMÁN; LIMA RODRIGUES, 2018).

O BSC é uma ferramenta que vem sendo difundida pelo mundo todo desde sua criação, e sua aplicação continua sendo estudada nas mais diferentes áreas e com os mais diferentes objetivos. Pesquisas mostram a aplicação em empresas como bancos (BOŠKOVIĆ; KRSTIĆ, 2020), prestadoras de serviço (RENGEL *et al.*, 2020), cadeia de suprimentos (SOUSA *et al.*, 2020), instituições de ensino (NAZARI-SHIRKOUHI *et al.*, 2020), organizações sem fins lucrativos (SOYSA; JAYAMAHA; GRIGG, 2019), órgãos governamentais (ZAWAWI; HOQUE, 2020), empresas de turismo (TRUONG; NGUYEN; DUONG, 2020), empresas pequenas (COSTA; GIANI; GALDAMEZ, 2019; BARBOSA; CASTAÑEDA-AYARZA; FERREIRA, 2020) de diversos países.

O estudo bibliométrico feito por Coelho (2019) na base *Web of Science* do ano de 1992 a 2016 encontrou 2.848 documentos com a expressão "*Balanced Scorecard*" ou BSC. Ao final de alguns recortes, os resultados demonstraram que o interesse pelo tema cresceu ao longo dos anos, especificamente a partir de 2013. Na amostra selecionada, foram envolvidos 2.557 autores, mostrando o tamanho da mobilização que esse tema traz (COELHO, 2019).

A implantação do BSC nas organizações implica em vantagens e contribuições, pois consegue ser, além de uma forma de avaliação de desempenho, também uma ferramenta de gestão estratégica capaz de esclarecer e traduzir a estratégia da empresa. Ademais, o uso do BSC possibilita a comunicação da estratégia entre os envolvidos, permitindo vincular estratégias de longo prazo com ações de curto prazo (QUESADO; AIBAR GUZMÁN; LIMA RODRIGUES, 2018).

As cooperativas auxiliam os produtores, podendo proporcionar benefícios que auxiliem na renda dos agricultores, possibilitando a eles aproveitarem ao máximo as potencialidades de sua propriedade. Porém, para que essas organizações sobrevivam, é necessária uma gestão adequada, que concilie os interesses dos envolvidos e permita um planejamento estratégico de longo prazo com ações imediatas.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Como a agricultura familiar compete com grandes corporações, a opção encontrada para facilitar suas transações é associar-se às cooperativas. Essas cooperativas têm a função de auxiliar os produtores, e, para conseguirem isso, precisam de um planejamento. Esse planejamento precisa ser acompanhado para auxiliar no atingimento dos objetivos do grupo.

Os problemas de gestão enfrentados pelas cooperativas podem ser diversos, mas pode-se destacar a não apresentação de modelos de gestão adequados ou a aplicação de modelos de gestão centralizados (OLIVEIRA, 2015). Pode-se afirmar, inclusive, que a falta de profissionalização na gestão pode levar ao fracasso das cooperativas, como demonstra estudo realizado em cooperativas agrícolas das cidades de Juazeiros-BA e Petrolina-PE (RIGO *et al.*, 2008). Em pesquisa realizada nas cooperativas do Sudoeste Paranaense, é evidenciada a importância do cooperativismo para o fortalecimento dos produtores familiares, porém, mesmo sendo importante, o sistema cooperativo de leite da região enfrentou uma crise. Entre os problemas apontados pela pesquisa, estão fatores como planejamento e gestão, aliados à falta de espírito coletivo (RIPPEL; ALVES; PLEIN, 2018). Apesar de a cooperativa ter seus princípios próprios, a gestão adequada leva a resultados positivos que permitem a continuidade da entidade (RIOS, 1998).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão bastante difundida, servindo como forma de planejamento e acompanhamento do desempenho das organizações. A ferramenta é amplamente utilizada em cooperativas, porém, sem adaptações para atender aos princípios cooperativistas. Em revisão sistemática de literatura, foram encontrados 16 artigos, 7 dissertações e 2 teses que tratam da aplicação do BSC em cooperativas. Em todos os trabalhos em que há a aplicação da ferramenta, conseguiu-se implementar e obtiveram resultados positivos, melhorando o gerenciamento. Pode-se dizer que o número de trabalhos é pequeno, o que pode evidenciar a falta de um modelo específico para o cooperativismo ou ainda a falta de profissionalismo de gestão nas cooperativas. A maior parte dos trabalhos encontrados trata de indicadores voltados ao ramo de atividade da cooperativa.

Nem todos os ramos do cooperativismo foram abordados, ficando os trabalhos concentrados em 7 dos 13 ramos. A maior concentração é no ramo agropecuário. Dentre os 25 trabalhos, 6 modificaram a nomenclatura das perspectivas do BSC para

melhor se enquadrar ao ramo e 2 acrescentaram perspectivas. Apenas 5 apresentaram propostas de modelos que tivessem alguma adequação ao ramo, ou para atender ao cooperativismo. Entre as mudanças, um trabalho alterou o formato do mapa estratégico, colocando missão e visão acima de tudo e colocando as perspectivas cliente e financeira na mesma linha (KOCH, 2002). Outro trabalho incluiu a perspectiva responsabilidade social (MOSER, 2003). Outros autores decidiram criar um modelo unindo o fluxo da cadeia com o mapa estratégico (PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009). Ainda outro artigo trata sobre um formato baseado no BSC, mas sem o mapa estratégico ou as perspectivas tradicionais. Nesse modelo, acredita-se que os próprios membros da cooperativa, com alguma mediação, poderiam estabelecer seu projeto de gestão (JEANNEAUX; CAPITAINÉ; MAUCLAIR, 2018). Uma autora em sua tese criou um modelo baseado no BSC, em que as perspectivas rodeiam o objetivo central da cooperativa, e os princípios permeiam essa gestão, tornando-se uma perspectiva com indicadores próprios (OLIVEIRA, 2018). Somente um artigo encontrado, via busca no Google Scholar, tratou sobre a aplicação do BSC em cooperativas de agricultura familiar, o qual discute a sua implantação com algumas adaptações ao modelo original, sendo uma ferramenta útil para a gestão estratégica (IGNÁCIO; SOUZA, 2008).

Entende-se que a agricultura familiar, bem como suas cooperativas, são organizações diferenciadas, com características peculiares. Essas características precisam ser contempladas no processo de gestão, para que os membros se vejam nesse processo como parte atuante. As cooperativas são entidades sem fins lucrativos, que visam o atingimento de objetivos comuns dos membros, são regidas por princípios cooperativistas, que devem nortear qualquer ação da organização, porém, foram esquecidos na maior parte da aplicação dos trabalhos sobre BSC. Apenas um trabalho verificado usou os princípios como uma perspectiva (OLIVEIRA, 2018). Além disso, o próprio formato do mapa estratégico, que tem como finalidade a parte financeira, não está em conformidade com a função do cooperativismo, que é transformar o mundo em um lugar melhor (OCB, 2020a).

Pode-se dizer que as cooperativas de agricultura familiar são organizações que se formaram a partir da resistência, por perceber que as cooperativas tradicionais estavam se aproximando do formato capitalista, ao invés de utilizar como base a solidariedade e a autogestão (ZANCO, 2017). Diante disso, as cooperativas de

agricultura familiar declaram que seu principal objetivo é a inserção socioeconômica dos membros e satisfação das necessidades básicas da população (GAIGER, 1993).

Com essa reflexão, pode-se inferir algumas características atuais das cooperativas de agricultura familiar brasileiras, que afetam seu gerenciamento e que serve de base a ser observada aos pressupostos desta tese. As cooperativas são autogestionárias, logo, se os associados tiverem baixa instrução, a direção da organização também terá pouco conhecimento em questões de gerenciamento. Existe uma dependência de políticas públicas de apoio à agricultura familiar. Para uma cooperativa atender aos agricultores familiares, terá que:

- a) buscar uma forma de gerenciar a produção e distribuição de diversos produtos, pois uma das características da agricultura familiar é a diversidade de produção e com pouca quantidade de cada produto devido ao fato de os produtores possuírem pouca terra e pouca produção;
- b) prover assistência técnica para os produtores, já que em sua maioria não possuem acesso à tecnologia de forma individual;
- c) a cooperativa costuma intermediar a captação de crédito para que os produtores realizem investimentos.

A cooperativa tem como objetivos a inserção socioeconômica de seus cooperados e a satisfação das necessidades básicas da população.

Diante das características diferenciadas do cooperativismo da agricultura familiar, buscou-se, por meio da revisão sistemática, entender até onde foi a pesquisa para encontrar uma ferramenta baseada no BSC que atendesse a essas particularidades.

Diante desse contexto, o problema da pesquisa assim se delinea: como um modelo de *Balanced Scorecard* adaptado pode atender aos princípios das cooperativas de agricultores familiares?

A partir dos estudos encontrados, reuniram-se as mudanças propostas e necessidades demonstradas, adaptando um modelo próprio de BSC. Considera-se, portanto, que a lacuna de pesquisa seja explorar uma ferramenta de gestão baseada nas características das cooperativas de agricultura familiar.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor uma ferramenta de gestão baseada no *Balanced Scorecard* que atenda aos princípios das cooperativas de agricultura familiar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. identificar os elementos que formam os princípios e características de cooperativas da agricultura familiar para gestão;
- b. verificar a aderência do uso da ferramenta *Balanced Scorecard* em organizações cooperativas;
- c. validar e aplicar uma ferramenta de gestão baseada no BSC que atenda aos princípios das cooperativas de agricultura familiar.

1.3 JUSTIFICATIVA

A agricultura familiar auxilia no desenvolvimento do país, bem como se responsabiliza por grande parte da alimentação produzida. A agricultura familiar possui quase 4 milhões de estabelecimentos no Brasil, ocupando aproximadamente 15 milhões de pessoas (IBGE, 2017). Uma das características da agricultura familiar é a produção de alimentos que são consumidos na mesa dos brasileiros, seja dos próprios produtores ou pela venda.

Para que os estabelecimentos de agricultura familiar permaneçam viáveis, buscam a associação com cooperativas, que, por sua vez, precisam ser geridas com responsabilidade, visando a continuidade. O *Balanced Scorecard* contribui para a gestão, comunicando a estratégia para os envolvidos. No caso das cooperativas que têm como um dos seus princípios a autogestão, ocorre a mudança frequente de gestores, assim, a filosofia de uso do BSC pode se encaixar de forma satisfatória. Nessas organizações que têm como característica a mudança de gestores de tempos em tempos, fica ainda mais evidente a necessidade de uma ferramenta que “relembre” a estratégia, os objetivos gerais da organização e que, dessa forma, auxilie para atingir esses objetivos.

O BSC tem como característica a adaptabilidade a qualquer ramo de atividade, inclusive tendo a aplicação enfatizada pelos seus autores em organizações sem fins lucrativos. Além disso, outra característica própria do BSC é a definição e comunicação da estratégia para os envolvidos. Isso se encaixa na forma de gerenciamento das cooperativas, que são geridas por membros escolhidos para cargos específicos, e, além disso, têm seus rumos votados pelos seus membros.

Nas cooperativas de economia solidária, o objetivo não é apenas financeiro, mas também social. Esse objetivo não financeiro pode ser adaptado ao BSC, que, apesar de ter sido desenhado com um foco financeiro, entende que os indicadores podem ser financeiros e não financeiros, retratando a realidade de cada organização.

Considerando a importância das cooperativas de agricultura familiar para os produtores e para a sociedade, e a necessidade de gestão para continuidade das cooperativas, declara-se que, nesta tese, considera-se que incorporar as perspectivas sociais e de cooperação ao BSC em cooperativas de agricultura familiar qualifica a comunicação da estratégia para os envolvidos, o sistema de controle estratégico e de avaliação de desempenho, proporcionando um alinhamento com os princípios cooperativistas.

Do ponto de vista teórico, há uma deficiência em estudos sobre gestão de cooperativas com o uso do BSC. Os trabalhos encontrados implantam o modelo sem se preocupar com características próprias das cooperativas nem respeitar os princípios cooperativistas.

1.4 ORIGINALIDADE

A originalidade implica no desvendamento de dúvidas, novas abordagens de problemas, resoluções, explicitação de correlações importantes, ou seja, descrição de novidades que enriqueçam o conhecimento sobre um assunto (BICAS, 2008). Não há consenso sobre o que envolve a originalidade, mas algumas características são sempre presentes, tais como novas interpretações, nova metodologia ou método, nova temática, novos resultados, aplicação empírica nunca feita, novos testes, experimentar algo que só era feito em outros países ou outras áreas, e sempre com foco na geração de novos conhecimentos (BLAXTER; HUGHES; TIGHT, 2006; VAGARINHO, 2019).

Esta tese apresenta originalidade pelas seguintes inovações: (1) criação de nova ferramenta baseada no BSC voltada para cooperativas de agricultura familiar; (2) preocupação com a inclusão dos princípios cooperativistas no modelo; (3) preocupação com os objetivos diferenciados das organizações cooperativas, tais como a cooperação e objetivos sociais; (4) utilização da metodologia Delphi para adaptação do BSC e metodologia de implantação simplificada para cooperativas de agricultura familiar.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

A tese encontra-se estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, está apresentada a introdução, bem como a justificativa, problematização, objetivos e defesa da originalidade.

O segundo capítulo faz uma revisão da literatura, abordando a importância da agricultura familiar e do cooperativismo, e como o BSC pode ser uma ferramenta de apoio na gestão dessas entidades.

No terceiro capítulo, realiza-se o delineamento metodológico, apresentando as metodologias utilizadas para cada parte da pesquisa.

No quarto capítulo, apresentam-se as adaptações ao BSC com base na literatura, e validado pelos especialistas. Nesse capítulo, também é detalhada a implantação na Cooperativa escolhida para esse fim.

O quinto capítulo apresenta a conclusão e considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste tópico, apresenta-se o levantamento da bibliografia acerca do tema, bem como ideias de autores que auxiliarão na compreensão do estudo. Para tanto, são apresentados em subtópicos os aspectos relevantes sobre desenvolvimento rural, agricultura familiar, cooperativismo e *Balanced Scorecard*.

2.1 DESENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO RURAL

O conceito de desenvolvimento é complexo, e tem evoluído ao longo dos anos, diferindo de crescimento econômico. Alguns fatores sociais e culturais, como qualidade de vida, preservação do meio ambiente e igualdade, são pré-requisitos do desenvolvimento, como é estudado a partir da década de 1980. Nesta década, Ignacy Sachs afirma que crescimento não é igual a desenvolvimento. Para o autor, é necessário tratar de paz, economia, meio ambiente, justiça e democracia de maneira simultânea, e ainda partir de condições sociais para trabalhar em prol do desenvolvimento (SACHS, 1995).

A liberdade foi um fator defendido pelo indiano Amartya Sen para caracterização do desenvolvimento (SEN, 2000). Esse conceito demonstra a complexidade de conceituar desenvolvimento, já que a liberdade abrangeria uma lista de escolhas pessoais, em que cada indivíduo não deveria ser privado de nada, seja física ou emocionalmente. Tomando esse conceito de liberdade para o desenvolvimento, fica claro que não basta a geração de riqueza. Sachs (1995) defende que se abandonem os adjetivos utilizados com a palavra desenvolvimento, tais como econômico, social, já que a própria palavra engloba esses fatores.

O desenvolvimento rural auxilia no desenvolvimento de um país, ajudando na permanência do produtor no campo, fornecendo alimentos para a população. Para Abramovay, o desenvolvimento rural deve ser visto como um processo que depende de vários fatores que interagem entre si, e não pode ser visto apenas como crescimento econômico (ABRAMOVAY, 2009).

Schneider analisou os debates fora do Brasil sobre desenvolvimento rural e conseguiu perceber quatro fatores que têm destaque: a erradicação da pobreza rural, o protagonismo dos envolvidos e sua participação política, o território como unidade

de referência, e a preocupação com a sustentabilidade ambiental (SCHNEIDER, 2004).

Para os produtores familiares, o desenvolvimento rural significa uma forma de inovação, seja pela criação de produtos ou serviços, novos mercados, redução de custos ou outros. Ou seja, uma forma de sobrevivência desses agricultores, competindo com empresas de grande porte do setor (PLOEG *et al.*, 2000). Nessa abordagem, conforme Schneider (2004), o desenvolvimento rural passa a ter os agricultores como protagonistas, já que eles se tornam mais independentes e decidindo sobre seu modo de produzir e de viver.

A agricultura familiar, como peça fundamental na produção de alimentos, está presente nas discussões sobre desenvolvimento e desenvolvimento rural.

2.2 AGRICULTURA FAMILIAR

Em relação à conceituação de agricultura familiar, Abramovay (1997, p. 3) afirma que “a agricultura familiar é aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento”. E ainda compreende que existem outras conceituações conforme a necessidade e utilização, mas que estes fatores, gestão, propriedade e trabalho familiares, estão sempre presentes. A agricultura familiar também pode ser considerada uma forma de vida, em que é possível trabalhar com a natureza, de maneira ecológica, preservando a beleza da paisagem. É uma forma de interação com a natureza viva (PLOEG, 2014).

De forma mais técnica, o Projeto de Cooperação Técnica entre o Instituto nacional de colonização e reforma agrária (INCRA) e a Organização das nações unidas para alimentação e agricultura (FAO) estabeleceu alguns critérios para classificar os estabelecimentos como familiares, apesar das dificuldades encontradas nesse processo. Para se enquadrar como estabelecimento familiar, precisavam atender simultaneamente a duas condições: a direção dos trabalhos sendo exercida pelo produtor e o trabalho familiar sendo superior ao trabalho contratado (INCRA/FAO, 2000).

No Brasil, marco importante para a conceituação do agricultor familiar foi a promulgação da Lei 11.326/2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da

Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Para essa lei, o estabelecimento precisa se enquadrar nos seguintes itens:

- a) possuir área igual ou menor a quatro módulos fiscais;
- b) utilizar predominantemente mão de obra da própria família;
- c) ter percentual mínimo da renda familiar originada de atividades do seu estabelecimento;
- d) dirigir seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006).

Com esse enquadramento, o produtor pode ter acesso ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). O PRONAF foi criado em 1996 como resposta à reivindicação de entidades ligadas aos trabalhadores rurais e movimentos sociais do campo, e incentiva uma agricultura baseada em sustentabilidade. Com o PRONAF, os agricultores têm acesso a crédito de acordo com a sua renda (BORGES; SILVA; COUTINHO, 2018).

O conceito teórico de agricultura familiar é mais amplo do que uma simples definição, especialmente dada por uma legislação. Deve-se observar o que a legislação de cada país trata, já que as leis são o parâmetro utilizado para definição de políticas públicas. E, apesar de os conceitos não serem idênticos, existe uma lógica na legislação. No conceito teórico, não é apontado o tamanho da propriedade como característica fundamental, porém, trata da mão de obra e gestão da propriedade ser da família. Mesmo sem uma regra de tamanho específica, percebe-se um limite de tamanho para a propriedade, sendo possível que a família consiga fazer a maior parte do trabalho e ainda fazer a gestão sem recorrer à contratação de funcionários.

Analisando de maneira mais ampla, a agricultura familiar é uma categoria social, que tem tamanho e condições sociais diferentes. Sua existência está ligada à forma de escolher e gerir as diversas estratégias produtivas agrícolas. Apesar de sua existência estar fundamentalmente ligada a condições internas, ou seja, a forma como o agricultor e sua família fazem a gestão dos recursos em geral, esses agricultores também são afetados pelo contexto social e econômico (SCHNEIDER, 2016).

A agricultura familiar ainda é difícil de ser entendida, pois foge da lógica industrial amplamente difundida, e se trata de um fenômeno complexo e multidimensional. O conceito vai além do que alguns autores propõem, tratando da propriedade e mão de obra ser da família e o tamanho da propriedade ser pequeno.

A agricultura familiar é considerada uma forma de vida, sendo definida pela forma que as famílias cultivam e vivem (PLOEG, 2014).

Ainda de acordo com Ploeg (2014), é possível elencar dez qualidades da agricultura familiar, que não necessariamente estão presentes ao mesmo tempo em todos os casos. De acordo com o autor, as qualidades são as seguintes:

- a) controle dos recursos: os produtores detêm a maior parte dos recursos necessários para a produção, tais como a terra, maquinários, animais, o conhecimento do processo, entre outros. O produtor não utiliza esses recursos para obter lucro, mas sim para viver com dignidade, reinvestindo no próprio estabelecimento;
- b) investimento da maior parte da sua força de trabalho na propriedade: isso torna a propriedade um lugar de autoemprego e progresso para a família. Com a paixão e dedicação ao trabalho, a família consegue desenvolver a propriedade e melhorar sua qualidade de vida;
- c) equilíbrio entre família e estabelecimento: cada estabelecimento possui decisões específicas a tomar, tentando satisfazer a necessidade de todos os membros da família de acordo com o potencial de trabalho existente;
- d) fornecimento de alimentos para a família: grande parte (ou todo) o alimento consumido é produzido no estabelecimento, sendo possível ter o controle sobre a qualidade dos alimentos e a certeza de que não estão contaminados;
- e) o estabelecimento familiar é o lar dos integrantes: não se trata apenas de uma unidade produtora, mas o local que abriga e acolhe a família, onde a família vive e as crianças crescem;
- f) união entre passado, presente e futuro: cada estabelecimento possui uma história, com memórias, onde os pais trabalham duro para deixar algo sólido para os filhos. Geralmente, o estabelecimento familiar, por ser fruto de trabalho e dedicação, é fonte de orgulho para a família;
- g) local onde as experiências são acumuladas: o conhecimento é transmitido entre gerações, além do fato de o estabelecimento ser um elo em redes de relacionamento nas quais circulam novas ideias;
- h) patrimônio cultural: a família é parte de uma comunidade rural mais ampla, em que as conexões com o entorno e cultura são importantes. O estabelecimento é um lugar onde se vivencia e se preserva a cultura;

- i) são parte integrante da economia rural: as famílias produtoras contribuem para fortalecer a economia rural local, pois ali compram e participam de outras atividades;
- j) parte da paisagem rural: nesses estabelecimentos, é possível trabalhar com a natureza, preservando a beleza e integridade das paisagens. Utilizando-se de processos ecológicos, a agricultura familiar contribui para a conservação da biodiversidade local e para a luta contra as mudanças climáticas globais.

A agricultura familiar tem se mostrado a base para o desenvolvimento de vários países, apesar das previsões em contrário. As teses marxistas pregavam que o agricultor familiar seria extinto, já que, com o aumento do capitalismo, o pequeno produtor não conseguiria acompanhar as tecnologias das grandes corporações, porém, essas teses não se confirmaram (ABRAMOVAY, 2007). Ao invés de desaparecer, as propriedades familiares se mostraram capazes de absorver mudanças tecnológicas, participar dos mercados e utilizar crédito de forma responsável (ABRAMOVAY *et al.*, 2003). O agricultor familiar é resiliente em tempos de crise. Uma indústria convencional, ao ser confrontada com dificuldades, logo irá falir, pois não terá recursos para pagar seus funcionários. Como os produtores podem baixar seu padrão de vida ao máximo em caso de necessidade extrema, eles suportarão e enfrentarão os tempos difíceis (CHAYANOV, 2017). O próprio autor afirma que obviamente não se espera que os agricultores passem fome ou necessidades, porém, na prática, períodos difíceis acabam fortalecendo ainda mais esses produtores, que atravessam ilesos pelas crises.

A agricultura familiar ainda pode ser importante por criar práticas produtivas, sustentáveis, simples, flexíveis, inovadoras e dinâmicas. Com isso, pode contribuir para a soberania e segurança alimentar dos países. Pode ainda fortalecer o desenvolvimento econômico, gerando empregos e renda, e também favorecer a manutenção de belas paisagens e da biodiversidade (PLOEG, 2014).

2.2.1 O Cenário da Agricultura Familiar no Brasil

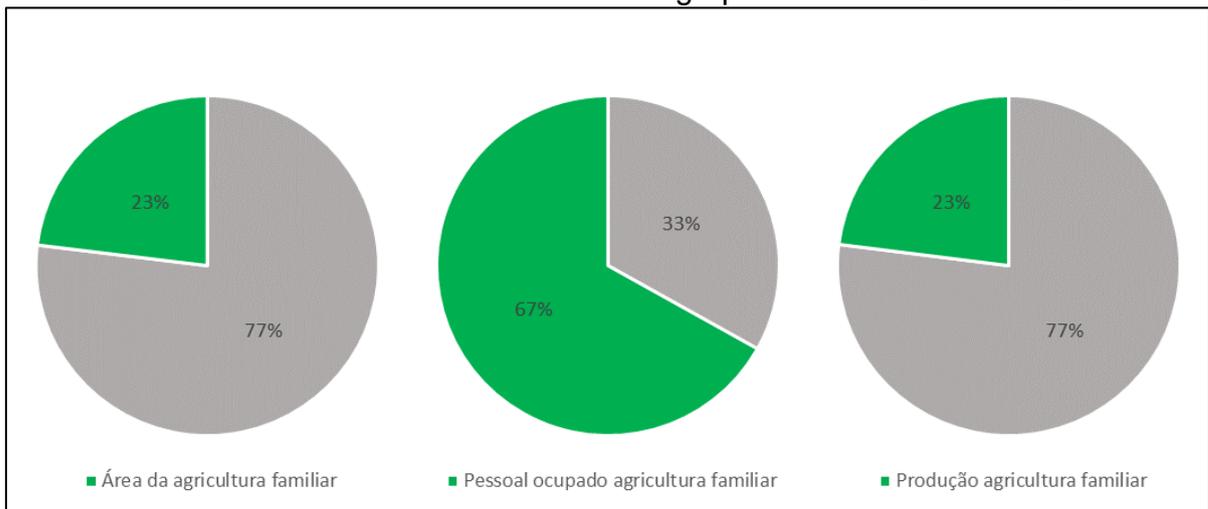
A agricultura familiar brasileira tem sofrido diversas ameaças. As ameaças externas são preços de venda de sua produção baixos e custos altos, volatilidade do mercado, dificuldade de acesso aos mercados, políticas públicas que não levam em

consideração as demandas desses produtores, controle da terra e água por grandes grupos. Existe também a ameaça interna, pois alguns imaginam que a solução para a agricultura familiar seja tornar as propriedades um negócio, orientado para a obtenção de lucro. Porém, deve-se tomar cuidado para que, ao incentivar isso, as propriedades se tornem apenas provedores de mão de obra, e percam as características positivas da agricultura familiar. Os verdadeiros estabelecimentos familiares crescem e se desenvolvem por meio do gerenciamento dos recursos naturais, econômicos e humanos, bem como pelo aprendizado passado de geração para geração (PLOEG, 2014).

Conforme dados do Censo Agropecuário, em 2017, cerca de 77% dos estabelecimentos rurais foram classificados como de agricultura familiar (segundo critérios da lei), representando 23% da área total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Nesses estabelecimentos, o total de pessoas ocupadas foi de 10,1 milhões, ou seja, 67% do total, e o valor da produção gerada por esses estabelecimentos é de 23% (IBGE, 2017).

O Gráfico 1 mostra a importância da agricultura familiar em termos de geração de ocupação de pessoal. Com a mesma área, é produzido o mesmo valor, porém, empregando mais pessoas.

Gráfico 1 - Comparação entre área, pessoal ocupado e produção da agricultura familiar com o restante dos estabelecimentos agropecuários do Brasil em 2017



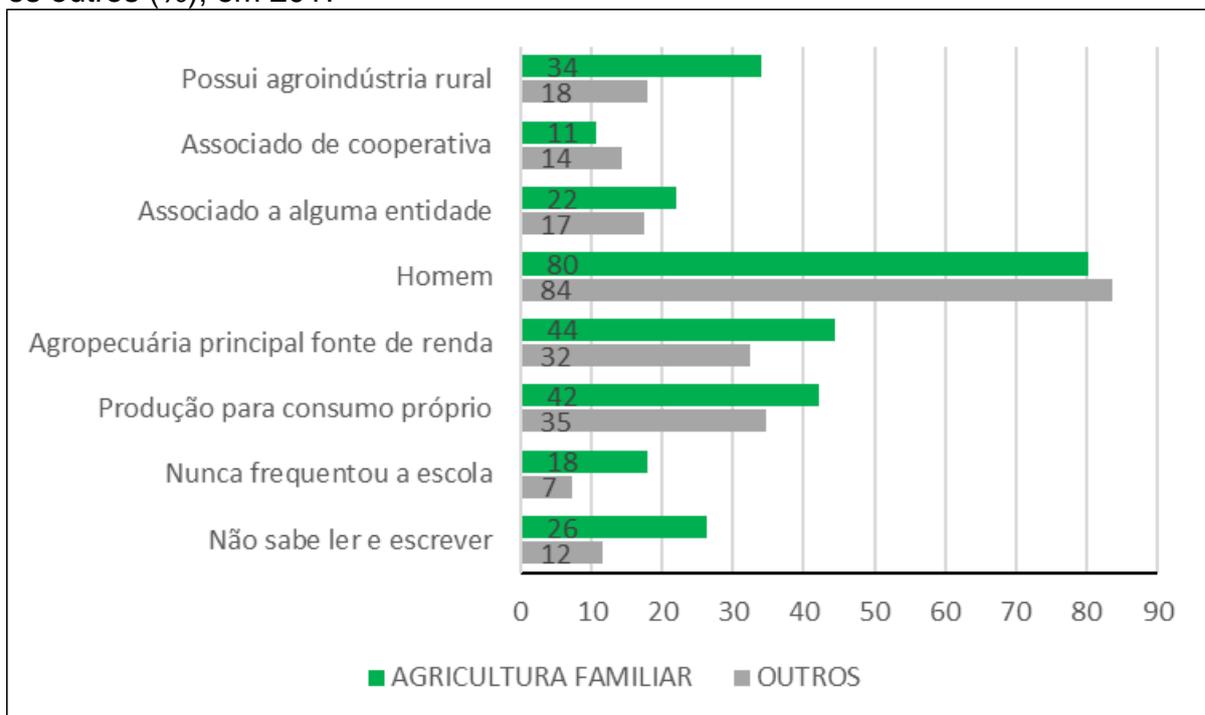
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do IBGE (2017)

Apesar de, na média brasileira, a agricultura familiar ser responsável por cerca de 23% do valor da produção total dos estabelecimentos, existe uma variação desse

valor por estado. Os estados do Amazonas, Santa Catarina, Acre, Amapá e Sergipe têm mais de 50% do valor da produção vindo da agricultura familiar, sendo o maior percentual o do Amazonas, com 67,35%. Isso evidencia que, em alguns estados, o rural depende ainda mais da agricultura familiar (IBGE, 2017).

Sobre o perfil dos dirigentes das propriedades de agricultura familiar, cerca de 77% residem na própria propriedade, 80% são homens e 26% não sabem ler, sendo que quase 18% nunca frequentaram uma escola. Cerca de 42% da produção da propriedade de agricultura familiar é para o consumo próprio ou de familiares, e, em cerca de 44% dos estabelecimentos, a produção agropecuária constitui a principal renda. As atividades mais comuns na agricultura familiar são a produção de lavoura temporária (34%) e pecuária e criação de outros animais (47%). Cerca de 34% das propriedades de agricultura familiar possuem agroindústria rural. Em relação à cooperação, cerca de 22% dos estabelecimentos possuem associação com alguma entidade e 11% são associados de cooperativas (IBGE, 2017). A comparação de percentuais da agricultura familiar com os percentuais dos outros estabelecimentos agropecuários pode ser verificada no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Comparação do cenário dos estabelecimentos de agricultura familiar com os outros (%), em 2017

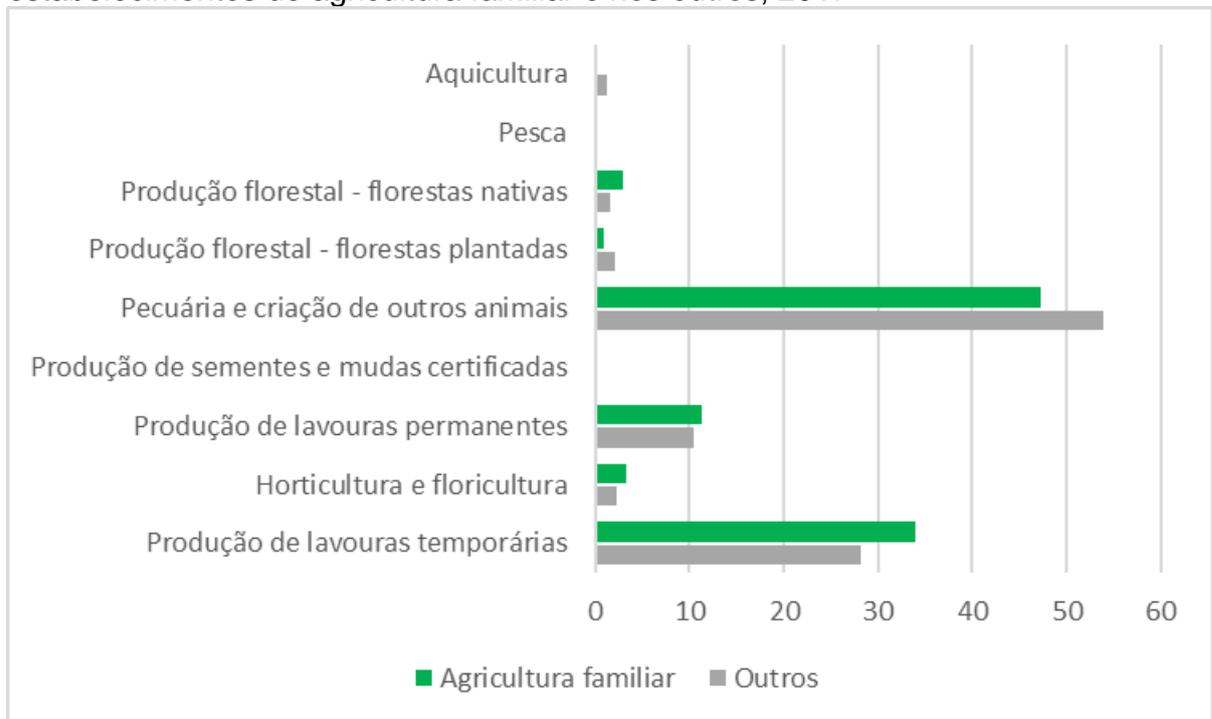


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do IBGE (2017)

Como pode-se perceber, a agricultura familiar produz para o consumo próprio e em parte dos estabelecimentos é a principal fonte de renda. Apesar da baixa instrução, buscam alternativas, tais como a formação de agroindústrias rurais para complementar a renda.

No Gráfico 3, é possível verificar a comparação entre as atividades econômicas desenvolvidas na agricultura familiar, em relação aos outros estabelecimentos.

Gráfico 3 - Comparação entre % das atividades econômicas desenvolvidas nos estabelecimentos de agricultura familiar e nos outros, 2017



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do IBGE (2017)

Como percebido no Gráfico 3, há uma inversão entre lavouras temporárias e pecuária. A agricultura familiar foca mais em lavouras temporárias do que os outros estabelecimentos. Já a pecuária é mais trabalhada pelos outros estabelecimentos do que pela agricultura familiar.

2.3 O COOPERATIVISMO COMO FORMA DE CONTINUIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR

A economia solidária compreende diversos tipos de organizações, com o objetivo de proporcionar benefícios aos seus associados. Estas empresas surgem

como resposta a necessidades que o sistema dominante não consegue resolver. As cooperativas são associações de pessoas que buscam o atingimento de objetivos comuns. Sejam de produção, consumo ou comercialização, são formas de organizações solidárias que surgem como defesa contra a ameaça da pobreza e forma de concorrer com grandes corporações (SINGER, 2001).

As ações coletivas podem ser consideradas as interações sociais que envolvem indivíduos com objetivos comuns e requerem ações conjuntas (HARDIN, 1994). Elas podem ser apresentadas em diferentes formas de associativismo, sendo que os pequenos produtores podem superar dificuldades por meio dessas iniciativas coletivas.

A cooperação horizontal é aquela em que as empresas têm o mesmo ramo de atuação, ou seja, seriam concorrentes entre si. Nesse caso, reúnem-se visando um ganho que não teriam de forma separada (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2007).

Atuando em redes de cooperação horizontal, as empresas têm maiores possibilidades de crescimento, podendo superar incertezas, aumentar a competitividade e a eficiência coletiva (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

A cooperação pode auxiliar na permanência do homem no campo, bem como na distribuição de renda nacional. A cooperação horizontal aumenta o poder de negociação dos produtores, agregando valor aos produtos (VALENTE, 1999; MARTÍNEZ; PIRES, 2002). Esse tipo de associação pode trazer outros ganhos, tais como o rompimento de barreiras em mercados específicos e promoção da diversificação.

A participação dos produtores em ações coletivas, tais como cooperativas, ajuda a melhorar a capacidade produtiva, bem como promover o uso eficiente dos recursos. Isso ocorre porque a associação ajuda a atingir a escala mínima em alguns ramos e também porque as organizações costumam ter maior conhecimento para planejar e gerir as atividades (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2004).

Para a Aliança Internacional das Cooperativas - ACI (2020), “uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns através de uma organização de propriedade conjunta e controlada democraticamente”. O cooperativismo segue o modelo dos pioneiros de Rochdale, que em 1844 deram forma e consistência ao Modelo de cooperativas atuais. Cansados de serem explorados pela

sociedade capitalista e serem forçados a trabalhar em jornadas exaustivas e com pouca remuneração, vinte e oito tecelões fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, na Inglaterra. Para isso, eles economizaram uma libra cada um ao longo de um ano e elaboraram um projeto que serviu de modelo, sendo depois ampliado e utilizado como base para fazer uma legislação específica que deu origem ao cooperativismo no mundo (SANTOS; GOUVEIA; VEIRA, 2008).

O cooperativismo é um movimento internacional que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna em bases democráticas. As cooperativas são organizações em que as pessoas se unem, buscando fins comuns a partir de um conjunto de regras pré-estabelecidas por esse grupo. A ideia base desses empreendimentos é conseguir força e competência para superar em conjunto o que individualmente seria mais difícil (CORNELIAN, 2006).

A cooperativa é constituída por pessoas que voluntariamente querem crescer, melhorar suas condições de trabalho, vida, conhecimento e capacitar-se, com a finalidade de realizar seus sonhos e necessidades. Já em outros casos, os membros buscam a garantia de recebimento pelo serviço prestado ou pela produção realizada (ÁLVERES, 2007).

As cooperativas possuem um papel de gerar bem-estar aos membros e também à sociedade, já que busca suprir seus membros de bens e serviços e realiza programas educativos e sociais (PINHO, 1966). O cooperativismo pode ser entendido como uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar melhor, unindo desenvolvimento econômico e social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo (OCB, 2020a).

O cooperativismo pode ser considerado responsável pelo desenvolvimento das cidades, condições mais justas e melhor renda para os cooperados, entre outras funções sociais (FUZINATTO *et al.*, 2019; MORAES; SCHWAB, 2019; ZENI; FUMAGALLI, 2019).

O cooperativismo apresenta finalidades específicas que são voltadas para a coletividade e, entre os princípios básicos, está a livre adesão. O convite para fazer parte da cooperativa fica aberto a todas as pessoas, independentemente de classe social, política ou religiosa; a única exigência é que, para algumas atividades relacionadas à prestação de serviços, é necessário que o cooperado comprove que possa exercer a função exigida (SANTOS; GOUVEIA; VEIRA, 2008).

Nesse modelo de sociedade, os cooperados respondem ou contribuem solidariamente para o exercício da atividade econômica sem objetivar lucro. Há ações que incentivam a educação, saúde e outros fatores sociais. Outro ponto fundamental é que a gestão das cooperativas é democrática e livre, os cooperados escolhem os representantes e atribuem a eles o poder de decisão para administrar a sociedade mediante a prestação de contas. Cada cooperado tem direito a apenas um voto; ele pode possuir mais de uma cota, mas o voto é pela singularidade. Ainda existem vários princípios do cooperativismo que são pontos fortes para atrair os cooperados, pois atuam com autonomia e independência, promovem a educação, capacitação e são ricos em informações, oferecem programas culturais e estão presentes na comunidade, visando o bem comum e procuram atingir os objetivos que sejam comuns a todo o grupo.

Os princípios básicos do cooperativismo, definidos pela ACI, são sete: a) adesão voluntária e livre, b) controle democrático pelos sócios, c) participação econômica dos sócios, d) autonomia e independência, e) educação, treinamento e informação, f) cooperação entre cooperativas e g) preocupação com a comunidade (ACI, 2015).

A adesão voluntária e livre pressupõe que o cooperado não foi coagido para entrada e também não pode ser discriminado para entrar. Isso não significa que qualquer pessoa possa se associar, pois o princípio trata da entrada de pessoas que realmente se beneficiarão dos serviços da cooperativa, mas aceitem as responsabilidades de sua filiação (NAMORADO, 1995). Esse princípio impede que adentrem a cooperativa possíveis aventureiros, admitindo pessoas que tenham os objetivos alinhados com a cooperativa e propiciando um ambiente favorável para discussões de interesse comum para atendimento de necessidades do grupo (CRUZIO, 2002).

As cooperativas são organizações democráticas em que o controle é feito por representantes escolhidos pelos cooperados. As decisões são tomadas pelos cooperados em assembleias em que cada cooperado tem direito a um voto. Esse princípio afirma que os cooperados participam das decisões administrativas e propicia que haja a autogestão, em que os próprios cooperados exercem a direção e fiscalização, sem uma relação empregado-empregador (NAMORADO, 1995; CRUZIO, 2002).

Os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital. Em alguns casos, é possível o cooperado receber juros limitados sobre o capital. Em relação às sobras apuradas, podem ser destinadas para os seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas com a formação de reservas, retorno aos sócios na proporção das suas transações com a cooperativa e apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios. Esse princípio permite que o cooperado tenha retorno financeiro proporcional à sua atividade, bem como opinar sobre onde investir as sobras da cooperativa (CRUZIO, 2002).

O princípio da autonomia e independência trata da preservação da liberdade da cooperativa em tomar suas próprias decisões. Mesmo que tenha acordos operacionais com outras entidades ou até mesmo receba capital de origem externa, é necessário que a cooperativa se mantenha autônoma e controlada pelos seus membros. Com isso, é possível que a cooperativa fiscalize o cumprimento da missão e objetivos da cooperativa, protegendo-a de possíveis oportunistas (CRUZIO, 2002).

As cooperativas fornecem educação e treinamento aos sócios, dirigentes eleitos e funcionários. E esses informam ao público em geral sobre a natureza e benefícios da cooperação. Esse princípio propicia desenvolver intelectualmente os associados e familiares, bem como a comunidade. Alguns consideram esse princípio como a base do cooperativismo, e que deve ser feito com o objetivo de criar a cultura da cooperação (NAMORADO, 1995; CRUZIO, 2002).

O princípio da cooperação entre cooperativas incentiva que elas trabalhem juntas, e, dessa forma, poderiam atender aos sócios mais eficientemente e também fortalecer o movimento cooperativo. Esse formato de trabalho permite que ocorra a troca de experiências em diversas áreas, bem como possibilita a obtenção de economia por meio da distribuição de produtos de forma conjunta. Porém, é necessário formalizar tais acordos, dada a complexidade das relações e tamanho das organizações. Mas isso não modifica o sentido maior do princípio, que é cooperar horizontal e verticalmente (NAMORADO, 1995; CRUZIO, 2002).

O princípio de preocupação com a comunidade reza que as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades (CRUZIO, 2002). As cooperativas possibilitam modificar a vida não somente dos seus membros, mas de toda a comunidade no entorno. Isso porque a cooperativa está enraizada na comunidade. As cooperativas são instituições coletivas que estão preocupadas com

o bem-estar e saúde dos indivíduos, e têm a responsabilidade de ser éticas e socialmente responsáveis nas suas atividades (ACI, 2015).

Segundo Pinho (1966), existem distintos tipos de cooperativa, divididos segundo o tipo de atividade. As cooperativas de primeiro grau contemplam as de produção ou de produtores, que podem exercer atividades agrícolas, agropecuárias ou mesmo industriais. A cooperativa de produção reúne produtores que, sozinhos, não conseguiriam realizar as tarefas, ou que, reunidos, fariam em melhor condição.

As cooperativas de produção agrícola ou agropecuária podem ser organizadas pelos próprios trabalhadores. Podem ser formadas para utilizar seus recursos de forma comum, ou até mesmo para obter crédito para iniciar suas atividades. Podem ser cooperativas simples, quando os trabalhadores se ajudam em algumas atividades da produção, ou podem ser cooperativas integrais, que reúnem os associados para a produção em toda a cadeia, desde a fase de produção até a distribuição (PINHO, 1966).

As cooperativas agrícolas em geral têm como objetivo organizar serviços econômicos e assistenciais de interesse dos produtores. Entre os serviços oferecidos, pode-se citar:

- a) venda em comum, recebendo produtos colhidos ou elaborados, podendo ainda proceder algum tipo de beneficiamento ou industrialização;
- b) fornecimento de bens em geral, seja para realização da atividade do produtor, ou até mesmo bens de consumo pessoal;
- c) proporcionar serviços, tais como assistência administrativa, técnica e social;
- d) promover serviços de utilização mútua;
- e) propiciar que o produtor consiga trabalhar com produtos agrícolas que não poderia fazer individualmente;
- f) facilitar a obtenção de crédito e realização de seguros;
- g) baixar o custo de aquisição de materiais para realização da exploração agrícola.

Em resumo, pode-se dizer que o objetivo é comprar melhor, melhorar a qualidade do produto, vender melhor, valorizar o serviço de cada um, deixar mais tempo livre aos agricultores e suas famílias (PEREIRA, 1978; UTUMI, 1982; TEIXEIRA *et al.*, 2018; MORAES; SCHWAB, 2019).

As cooperativas surgem como forma de concentração vertical. Inicialmente, existe a parceria entre produtores para a aquisição dos meios agrícolas de produção;

em seguida, as cooperativas organizam a comercialização dos produtos; depois, parte-se para o processamento dos produtos. Esse processo pode ser acelerado com a assistência do Estado e concessão de crédito rural. Dessa forma, a cooperativa consegue auxiliar os produtores a melhorarem sua metodologia de cultivo e criação, assegurando uniformidade para os produtos, que é desejável para a venda em escala. Toda essa evolução cooperativa faz parte do desenvolvimento dos países (CHAYANOV, 2017).

A agricultura familiar, para melhorar sua renda, precisa assegurar que seus produtos sejam vendidos em uma época do ano favorável, embalados de maneira atrativa e oferecidos em mercados próximos, com o mínimo possível de intermediários. Também precisa que sua propriedade seja flexível na produção, podendo se adaptar ao que o mercado está demandando. Essas incumbências são desafiadoras para unidades produtivas pequenas e economicamente frágeis, surgindo a possibilidade da organização cooperativa. A cooperativa poderá ser mais robusta, podendo conseguir recursos das instituições de crédito, realizar compras e vendas nos períodos mais favoráveis do ano. A cooperativa também pode oferecer produtos processados, com melhor embalagem e de forma mais barata, transferindo ao produtor todo o ganho que seria do intermediário. Além disso, a cooperativa possui conhecimento do mercado e capacidade de recrutar técnicos que possibilitam a melhoria de condições na economia da família agricultora (CHAYANOV, 2017).

As cooperativas constituem uma alternativa de interesse para os produtores que acabam por ter maior poder de negociação na compra de insumos, e na comercialização da produção, e principalmente na busca de incentivos públicos (VALENTE, 1999). Em tese, apresentam-se como alternativa para os produtores aumentarem sua competitividade no mercado agrícola.

A cooperação é a maneira que os pequenos produtores que usam os meios da agricultura familiar encontraram para obter melhores resultados para a atividade e a família. As condições econômicas e sociais desiguais que existem entre pequenas e grandes propriedades foram intensificadas pelo desenvolvimento capitalista. Em geral, a propriedade de agricultura familiar tem como características pequena extensão, baixo volume de recursos financeiros e pouco excedente de produção para comercialização. Isso faz com que o poder de negociação dessas propriedades seja menor do que nas ditas empresas rurais. Além disso, esses produtores geralmente não possuem condições técnicas e econômicas para negociar melhores preços, bem

como introduzir novas tecnologias que poderiam incrementar sua produção (MARSCHALL, 2009).

A cooperativa pode atuar como suporte aos pequenos agricultores, levando informações sobre o mercado, tecnologia para melhorar a produtividade, intermediação nas relações de troca, busca de parcerias, fazendo interface entre os produtores e empresas compradoras e fornecedoras. Essas ações seriam difíceis de forma individual, mas, com o esforço coletivo do grupo, podem ser facilitadas (IGNÁCIO, 2007).

Apesar da inegável ajuda que a cooperativa pode fornecer ao agricultor familiar, alguns atributos são necessários para a continuidade da organização: mentalidade cooperativa, lealdade e persistência (CHAYANOV, 2017).

Uma cooperativa não é igual a uma empresa, pois difere o objetivo. Enquanto a empresa se preocupa com o capital, a cooperativa é uma sociedade de pessoas, em que o poder é pessoal e intransferível. Nos dois tipos de sociedade, é necessário que se busquem resultados positivos, para que se mantenham vivas. Apesar de não visarem lucros, as cooperativas precisam de sucesso e, para isso, dependem do fator comportamental dos seus cooperados (RICIARDI; LEMOS, 2000). Nas sociedades cooperativas, seus membros assumem, ao mesmo tempo, as funções de usuário e cliente da empresa e de seu proprietário ou ainda gestor, passando funções da economia individual para a cooperativa (BIALOSKORSKI, 2005).

Não se pode imaginar que o cooperativismo seja o remédio para todo mal que atinge a agricultura. Porém, a experiência vista na maioria dos países é que parte das dificuldades pode ser atenuada ou resolvida pela cooperação. É necessário considerar que as cooperativas, para se tornarem instituições econômicas e sociais eficientes, precisam atingir certo grau de desenvolvimento, que pode demorar algum tempo. A educação cooperativa e técnica dos gestores e cooperados é a base para procurar a eficiência dessas instituições (PEREIRA, 1978).

O cooperativismo de agricultura familiar é uma vertente do cooperativismo solidário. Elas surgem a partir dos anos 1990 no Brasil, formando-se fora dos esquemas tradicionais do cooperativismo. Essas organizações estão pautadas nos princípios cooperativistas, porém, entendem que as cooperativas ditas tradicionais acabaram se aproximando da forma de organização das empresas privadas, que visam o lucro. No cooperativismo solidário, a base é a solidariedade, autogestão que se fortalecem pela igualdade social e gestão democrática (ZANCO, 2017). O

cooperativismo agropecuário no Brasil tem reproduzido o domínio de uma elite conservadora, voltada à economia de exportação. Grandes cooperativas hoje funcionam como empresas de capital, empenhadas na profissionalização e racionalização administrativa. No lado oposto, existem pequenas cooperativas que têm como objetivo a inserção socioeconômica dos membros e satisfação de necessidades básicas da população (GAIGER, 1993). Pode-se afirmar que, nos últimos anos do século XX, o movimento cooperativista no Brasil passa a ter duas vertentes: um cooperativismo mais empresarial e outro popular ou de resistência (DUARTE; WEHRMANN, 2006).

O cooperativismo solidário pauta suas ações em outra economia, com base nas relações de proximidade, no mercado justo, na autogestão, no controle social, na equidade de gênero e geração, no equilíbrio entre desenvolvimento social e econômico, na valorização dos conhecimentos locais, na transparência da gestão, na participação autônoma na gestão e na governança das cooperativas.

O cooperativismo tem contribuído com a agricultura familiar, permitindo que haja uma expansão dos mercados que, por vezes, têm seu acesso limitado aos pequenos agricultores. Além disso, distribui benefícios à base do seu uso, gerando conseqüentemente maior renda para seus membros. As cooperativas agrícolas buscam melhorar as condições sociais e culturais dos agricultores por meio da integração dos seus membros e repassando conhecimentos relacionados à melhoria dos processos de produção agrícola. O cooperativismo, além de contribuir diretamente na manutenção da agricultura familiar, por ser um forte instrumento no combate à desvantagem comercial, também faz com que o agricultor, tendo melhores condições financeiras, permaneça e crie apego à propriedade, fazendo com que preserve a terra para as próximas gerações.

Em vista disso, nota-se que os produtores que fazem parte da agricultura familiar buscam as cooperativas alternativas de produção e assessoria para se tornarem eficientes na produção e comercialização dos seus produtos, tornando a cooperação uma opção para agregar valor para esses produtores, com remuneração justa e melhoria na qualidade de vida de todos os envolvidos.

2.3.1 O Cooperativismo no Brasil

Pode-se dizer que as cooperativas brasileiras surgiram num primeiro momento com o objetivo de resolver problemas de abastecimento das populações urbanas, que aumentaram após a abolição da escravatura. Em 1889, surge a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, que tinha como função inicial baratear o custo de alimento para seus associados, e também fornecer trabalho a eles. Essa cooperativa foi criada como sociedade anônima, já que na época não havia legislação específica tratando das sociedades cooperativas. A partir da constituição de 1891, surge o direito de associação dos trabalhadores em sindicatos e cooperativas, e, a partir desse marco, várias cooperativas passam a ser criadas (SOUZA, 2009).

A partir de 1900, o cooperativismo de crédito rural recebe um impulso inicial e, na sequência, começam a surgir as primeiras cooperativas agropecuárias, como opção para eliminar intermediários nos produtos. Já a partir de 1930, começa a se fortalecer o movimento cooperativista agropecuário, com o objetivo de gerar abastecimento e auxiliar os camponeses a sobreviverem da atividade agrícola. Em dezembro de 1932, surge a primeira lei que tratava sobre a organização e funcionamento das sociedades cooperativas, e até os anos 1950 pode-se dizer que o incentivo governamental foi voltado à produção agropecuária de abastecimento urbano. Com esse incentivo, o governo procurava baixar o preço dos alimentos básicos para a reprodução da força de trabalho para a indústria. De 1950 a 1960, o incentivo do Estado é focado na modernização da agricultura para exportação (SOUZA, 2009).

Nas décadas de 1970 e 1980, o cooperativismo cresce de forma acelerada, e as cooperativas se tornam grandes complexos agroindustriais. Passam a expandir suas fronteiras, realizando parcerias de colonização com o Estado. No final da década de 1980, as cooperativas tinham crescido, porém, estavam entrando em crise, já que tinham crescido à custo do Estado e do endividamento constante. O acelerado crescimento teve como consequência o distanciamento do cooperado, e, com isso, apenas alguns cooperados passam a obter vantagens com a filiação à cooperativa (SOUZA, 2009).

A partir da constituição de 1988, as cooperativas perdem o apoio do governo federal para financiar seu desenvolvimento. Dessa data até o momento, as principais

mudanças estão ligadas a dois fatores principais: a aceleração do processo de integração cooperativista, seja vertical ou horizontal, e o surgimento de novas representações do cooperativismo brasileiro (SOUZA, 2009).

Pode-se dizer que, até o ano de 2020, as sociedades cooperativas continuam surgindo no Brasil, e o número de cooperados continua aumentando. Ainda, a cooperativa é considerada como opção para melhoria na qualidade de vida dos cooperados.

As cooperativas no mundo geralmente são organizadas de forma agrupada, sendo pertencentes a alguma federação. Existe a *International Cooperative Alliance* (ACI), que foi criada em 1895 e une, representa e serve cooperativas por todo o mundo. No Brasil, oito organizações, entre cooperativas ou aglomerados de cooperativas, são filiadas à ACI, entre elas, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (ACI, 2020).

A OCB foi criada em 1967, pela união da Aliança brasileira de cooperativas (ABCOOP) e pela União nacional das associações cooperativas (UNASCO) (OCB, 2020b). Ela engloba diversas organizações cooperativas, porém, nem todas as cooperativas brasileiras são filiadas à OCB. Essa foi uma reivindicação de algumas associações, que entenderam que essa filiação não seria obrigatória. Muitas cooperativas de menor porte, de agricultura familiar e de economia solidária entram nessa situação. No Brasil, existe também a UNICOPAS (União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias), criada em 2014. A UNICOPAS congrega quatro outros grupos de cooperativas, a saber: União nacional das cooperativas de agricultura familiar e economia solidária (UNICAFES), Central de cooperativas e empreendimentos solidários (UNISOL), Confederação das cooperativas de reforma agrária do Brasil (CONCRAB) e União nacional de catadores e catadoras de materiais recicláveis do Brasil (UNICATADORES) (UNICOPAS, 2020).

Segundo dados da OCB, no mundo, em 2018, havia cerca de 3 milhões de cooperativas, 1,2 bilhão de cooperados, gerando aproximadamente 280 milhões de postos de trabalho. No Brasil, contabilizaram-se 6.828 cooperativas, 14,6 milhões de cooperados e 425,3 mil empregos. Nos últimos anos, houve um aumento considerável no número de cooperados e empregos gerados, superior ao aumento do número de cooperativas, conforme pode ser visto na Tabela 1. Estes dados demonstram a importância do cooperativismo (OCB, 2019).

Tabela 1 - Aumento de cooperativas, cooperados e empregados no Brasil entre 2010 e 2018

	2010	2018	Aumento %
Cooperativas	6.652	6.828	2,65
Cooperados	9.000.000	14.600.000	62,22
Empregados	298.000	425.300	42,72

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da OCB (2019)

Em relação aos ramos do cooperativismo no Brasil em números de cooperativas, predomina o agropecuário, com 1.613 cooperativas, seguido do ramo transporte, com 1.351 cooperativas. Já em número de cooperados, o ramo de crédito está acima dos outros ramos, com 9.840.977 associados. Em número de empregados, o ramo agropecuário predomina também, com 209.778. Para melhor contextualização dos números por ramo, é possível verificar a Tabela 2.

Tabela 2 - Número de cooperativas, cooperados e empregados por ramo de atividade em 2018

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	1.613	1.021.019	209.778
Consumo	205	1.991.152	14.272
Crédito	909	9.840.977	67.267
Educacional	265	60.760	3.412
Especial	10	377	8
Habitacional	282	103.745	742
Infraestrutura	135	1.031.260	5.824
Mineral	95	59.270	177
Produção	230	5.564	1.132
Saúde	786	206.185	107.794
Trabalho	925	198.466	5.105
Transporte	1.351	98.190	9.792
Turismo e Lazer	22	1.867	15
	6.828	14.618.832	425.318

Fonte: OCB (2019, p. 20)

As cooperativas agropecuárias do Brasil agregam 1 milhão de cooperados e 209.800 empregados, distribuídos em 1.613 cooperativas. Esses números

apresentam crescimento constante nos últimos anos, sendo que o número de empregados cresceu 43,67% nos últimos anos. Os gastos totais com pessoal em 2018 foram de R\$ 4,53 bilhões. Esse valor gasto com pessoal é injetado na economia, gerando consumo nas regiões onde a cooperativa atua. Já o pagamento de obrigações fiscais e tributárias foi de aproximadamente R\$ 5,13 bilhões em 2018, valor que colabora para o financiamento da atividade estatal e se reverte em benefícios futuros para a população. As cooperativas têm focado em profissionalização da gestão e governança, tornando-se líderes no mercado brasileiro (OCB, 2019).

Como nem todas as cooperativas brasileiras são filiadas à OCB, o número de cooperativas existentes é ainda maior. A UNICOPAS congrega 4 centrais cooperativistas, representam 2.500 associações cooperativistas e agrega 800 mil trabalhadores (UNICOPAS, 2020).

No Brasil, para que a cooperativa seja considerada de agricultura familiar, é necessário obter a Declaração de Aptidão ao Pronaf para pessoas jurídicas (DAP-Jurídica). E, para que a cooperativa consiga esse documento, é necessário que pelo menos 70% dos associados tenham a DAP física, e que pelo menos 55% da sua produção processada, beneficiada ou comercializada seja proveniente dos sócios que tenham DAP física (MDA, 2010). Nem todas as 2.500 cooperativas filiadas à UNICOPAS são de agricultura familiar, mas estima-se que em torno de 1.350 sejam, que são as cooperativas que possuem DAP jurídica. Essas cooperativas congregam cerca de 613 mil agricultores associados e estão espalhadas em mais de 1.000 municípios do Brasil (SILVA; SCHULTZ, 2017).

2.4 GESTÃO COOPERATIVA

O planejamento estratégico estabelece a direção a ser seguida pela cooperativa, visando maior interação de fatores externos e internos. É uma metodologia que visa estabelecer a situação futura desejada, bem como as estratégias e ações para alcançar essa situação. O planejamento estratégico apresenta diversas vantagens para a cooperativa, tais como:

- a) Direcionamento de esforços para os resultados comuns;
- b) Aprimoramento do modelo de gestão;
- c) Estruturação para busca de inovação e novos conhecimentos;
- d) Aprimoramento do sistema orçamentário;

- e) Facilidade no estabelecimento, acompanhamento e avaliação de indicadores de desempenho;
- f) Serviços mais estruturados no sistema cooperativista (OLIVEIRA, 2015).

Não existe vasta literatura sobre a gestão de empreendimentos de economia solidária, e não há ações gerenciais que atendam satisfatoriamente às necessidades específicas desse tipo de organização. As diferenciações em relação à administração se devem a algumas características das cooperativas, tais como: estrutura de propriedade diferente, diferentes ramos de atuação, diferentes tamanhos, diferentes processos produtivos ou de fornecimento de serviços, devem ter seus negócios analisados em amplo contexto cooperativista. A própria forma de constituição jurídica da cooperativa, e a questão dos princípios cooperativistas a serem seguidos exige uma forma de gestão diferenciada (OLIVEIRA, 2015).

Há esforços no sentido de adaptar modelos teóricos às necessidades gerenciais desses empreendimentos, porém, são propostas que estão em debate, e por vezes se esbarram em críticas e dificuldades. Por conta disso, faz-se necessário identificar modelos teóricos da administração, que podem ser adaptados à realidade das organizações de economia solidária (IGNÁCIO; SOUZA, 2008). O tema gestão das organizações é pouco explorado, em partes por conta de preconceitos ideológicos, ou por falta de fundamentação teórica adaptada à natureza destas organizações. A administração foi concebida para organizações ditas “formais”, facilitando a padronização, deixando de lado particularidades desse tipo de empreendimento (ANDION, 2005).

Um dos principais objetivos das cooperativas de agricultura familiar é comprar e vender produtos para seus cooperados, da forma que traga o melhor benefício. Essa tarefa parece ser simples, porém, só terá sucesso se for sustentada pelo apoio leal dos cooperados, e com uma disciplina cooperativa consciente, que evite que seus cooperados negociem somente dentro do aparato cooperativo (CHAYANOV, 2017). Esse comportamento cooperativista exige um monitoramento, para saber se a cooperativa está no rumo que foi planejado.

O modelo de gestão das cooperativas pode ser caracterizado como autogestionário, em que os próprios associados são responsáveis pela gestão, sendo que os dirigentes são eleitos entre os cooperados, e as decisões são tomadas em assembleias e por meio de outros mecanismos. Acontece que essa particularidade pode gerar um problema, já que existe uma confusão entre a pessoa física e a pessoa

jurídica, entre a propriedade e o controle. Pode ocorrer de um gestor acabar tomando decisões que o beneficiem individualmente ao invés de priorizar o grupo. Além disso, pode-se somar o despreparo administrativo dos produtores associados, gerando uma perpetuação dos mesmos dirigentes por anos seguidos. Por vezes, para suprir essas deficiências e eliminar a assimetria de informações, é necessário contratar profissionais qualificados para cargos de gerência, porém, mantendo o associado próximo para a tomada de decisões. Na gestão das cooperativas, deve-se ter em mente que somente a eficiência econômica poderá assegurar melhores rendimentos ao produtor e o desenvolvimento regional (BIALOSKORSKI, 2001).

As cooperativas, em especial as de economia solidária, possuem características que dificultam sua gestão. As decisões devem ser tomadas pelos cooperados dirigentes, que não possuem maior conhecimento de gestão. Também existe a dificuldade ligada à burocracia e falta de autonomia nas decisões, já que precisa atender ao coletivo. A alternativa para que as empresas de economia solidária sobrevivam apesar do pouco capital é a utilização da racionalidade e criatividade da ação conjunta dos membros, construindo estratégias de produção, consumo e criação de conhecimento. Pode ser necessária a busca pela autonomia diretiva, bem como a eliminação de controles desnecessários. E essas decisões podem ser pautadas nas relações interpessoais pautadas na colaboração e confiança (GUTIERREZ, 2000).

No formato cooperativo, é imprescindível que os cooperados façam parte ativa das decisões da cooperativa. Diferentemente de uma empresa capitalista, em que os funcionários geralmente aguardam decisões dos seus gestores, e se submetem a essas decisões, na cooperativa, os cooperados precisam ser os senhores do empreendimento. Para isso acontecer, cada associado deve se convencer de que precisa gerenciar a iniciativa, aprimorando a eficiência e eficácia, obtendo os melhores resultados e defendendo seus interesses. Para que a cooperativa atinja esses objetivos, é necessário implementar uma gestão administrativa que seja democrática e permita ampla participação, mas sem emperrar o processo decisório. Também precisa ser profissional, porém, não complicado demais a ponto de os associados não entenderem (RECH, 2000).

No contexto de entendimento pelos associados, é imprescindível que a comunicação entre os gestores da cooperativa e o restante dos cooperados seja clara. Quando os cooperados não entendem os objetivos da organização, e nem acompanham as decisões e consequências, ocorre um distanciamento. Quando o

cooperado se afasta, acaba perdendo a lealdade pela cooperativa, o que pode levar a uma quebra na relação (QUEIROZ; VIEIRA; ALBINO, 2018).

Na análise da eficiência da cooperativa, deve-se levar em consideração duas vertentes: a) a eficiência social, a capacidade da cooperativa de assegurar ao associado o atingimento de seus objetivos, e b) a eficiência financeira da própria cooperativa. A eficiência social pode ser analisada por meio da participação do cooperado e do crescimento da sua renda particular. Para a análise financeira, podem-se utilizar os instrumentos tradicionais de análise, porém, atentando-se às particularidades. Algumas particularidades que podem ser citadas são: a inexistência de lucros, sendo substituídos por sobras que não têm como objetivo ser maximizados; e a sazonalidade da produção, afetando os valores de balanço em determinadas épocas do ano (BIALOSKORSKI, 2001).

Apesar de as cooperativas terem um formato diferente das empresas capitalistas, não é possível que trabalhem sem olhar o mercado. Devem estar atentas à sua volta, produzindo aquilo que o consumidor precisa, e fornecendo os serviços apropriados para os associados. A gestão é imprescindível para o sucesso dessas organizações (BIALOSKORSKI, 2001). As cooperativas precisam planejar seu futuro, bem como realizar análises periódicas sobre sua saúde interna e perspectivas futuras (RECH, 2000).

2.5 BALANCED SCORECARD

O BSC surgiu da necessidade que os criadores, Kaplan e Norton, viam de fugir do modelo contábil tradicional, que prioriza fatores financeiros. Conforme os autores, o processo de gestão baseado em relatórios financeiros periódicos não atende mais às necessidades das empresas atuais, sendo necessária uma adaptação para contemplar outros fatores, como avaliação de ativos intangíveis e intelectuais. O BSC tenta equilibrar as medidas financeiras e medidas de desempenho organizacional, tornando-se uma ferramenta de gestão e não somente de medidas, adotado por muitas empresas como uma filosofia (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* passou por uma evolução desde sua ideia original. Inicialmente pensado para equilibrar medidas financeiras e operacionais, medidas de curto e longo prazo, indicadores de tendência e os de ocorrência, e ainda equilibrar as perspectivas internas e externas de desempenho, evoluindo para os objetivos de

comunicar e alinhar as estratégias das empresas. Portanto, o BSC pode ser usado, além de forma de medição de desempenho, também para comunicar e alinhar a estratégia da empresa. O sistema pode servir tanto como um sistema de gerenciamento estratégico como para gerenciar organizações (OLIVEIRA, 2008). Com a evolução do BSC ao longo dos anos, pode-se dizer que ele cumpre três funções principais: medição de desempenho, gestão estratégica e sistema de controle (JOLOVIĆ; JOLOVIĆ, 2020).

Pode-se dizer que a implantação do BSC possui vantagens para as empresas, pois, além de ser um sistema de avaliação de desempenho, também consegue ser uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a missão da empresa e comunica para todos os envolvidos (QUESADO; AIBAR GUZMÁN; LIMA RODRIGUES, 2018).

As empresas que têm utilizado o BSC de forma bem sucedida, como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, seguem 5 princípios: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (KAPLAN; NORTON, 2000).

Apesar de inúmeros casos de utilização com sucesso, alguns processos de implantação do BSC fracassaram. Para avaliar se, em 2020, poderia se considerar a utilização do BSC como benéfica o suficiente, os pesquisadores Ratnaningrum, Aruyani e Setiawan (2020) fizeram uma revisão de literatura com 71 artigos. Os pesquisadores analisaram aplicações do BSC em empresas privadas, públicas e pequenas e médias empresas. Diversas críticas foram tecidas, tais como falta de definição exata do que é BSC, relação confusa entre as 4 perspectivas e falha em caracterizar os ativos intangíveis pelos autores originais. Porém, apesar das falhas, a conclusão foi de que o número de fracasso é pequeno. Na maioria das aplicações, obteve-se sucesso na aplicação, auxiliando no desempenho organizacional (RATNANINGRUM; ARUYANI; SETIAWAN, 2020).

O *Balanced Scorecard* possui quatro perspectivas, que equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados obtidos e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e as subjetivas. As perspectivas são: financeira, clientes, processos internos da empresa, aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva financeira abrange métricas tradicionais, e geralmente são relacionados à redução de custos, aumento de receitas, produtividade e nível de utilização dos ativos (BAJNAL; POPOVICS, 2020). Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC e seu uso pode ser o elo entre as outras perspectivas. Toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que resultará em objetivos financeiros. Os temas estratégicos que norteiam a estratégia na perspectiva financeira são:

- a) crescimento e mix de receitas: ampliação da oferta de produtos ou serviços, mudanças do mix, conquista de novos clientes e mercados, modificação de preços;
- b) redução de custos/melhoria da produtividade: baixar custos diretos e indiretos, compartilhar recursos com outras unidades de negócio;
- c) utilização dos ativos/estratégia de investimento: esforço em reduzir o capital de giro necessário, melhor utilização dos ativos fixos com a finalidade de utilizar sua plena capacidade (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva clientes reflete o relacionamento que a organização tem com seus consumidores atuais. Nessa perspectiva, é possível a empresa alinhar seus objetivos financeiros com suas metas para o segmento de clientes. Nessa perspectiva, podem ser previstas metas de marketing, logística, segmentos de cliente e outros que indiquem a satisfação do cliente (BAJNAL; POPOVICS, 2020; JOLOVIĆ; JOLOVIĆ, 2020).

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, de acordo com Kaplan e Norton (1997), são:

- a) participação de mercado: proporção de negócios em determinado mercado;
- b) captação de clientes: mede a intensidade que uma unidade de negócios atrai novos clientes ou negócios;
- c) retenção de clientes: controla a manutenção de relacionamentos contínuos com seus clientes;
- d) satisfação de clientes: mede o nível de satisfação dos clientes, utilizando critérios específicos dentro da proposta de valor;
- e) lucratividade de clientes: mede o lucro líquido do cliente ou segmento.

A perspectiva processos internos analisa as práticas e métodos usados na organização durante o processo de criação de valor, bem como as formas como ele

pode ser melhorado. Foca em 3 processos principais: inovação, operações e serviços pós-venda. No processo de inovação, é realizada uma pesquisa para identificar as necessidades dos clientes, e então se criam os produtos ou serviços para atender a essa demanda. No processo de operação, os produtos são criados e oferecidos ao cliente. O pós-venda é o serviço prestado ao cliente após a venda ou entrega do produto ou serviço. As empresas devem identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho, que lhes permitam oferecer produtos com maior qualidade a seus clientes (KAPLAN; NORTON, 1997; JOLOVIĆ; JOLOVIĆ, 2020).

A perspectiva aprendizado e crescimento define os fatores internos em que a organização precisa focar para melhoria e sucesso a longo prazo. A perspectiva examina três áreas: pessoas, sistema e procedimentos (BAJNAL; POPOVICS, 2020). Os objetivos dessa perspectiva oferecem a infraestrutura que torna possível a consecução de objetivos nas outras três perspectivas. Para essa perspectiva, de acordo com Kaplan e Norton (1997):

- a) capacidade dos funcionários: com a automatização que houve nas tarefas rotineiras das empresas, cada vez mais o funcionário tem um contato mais próximo com o cliente. E é desse contato que surgem ideias para melhoria do desempenho dos clientes. Nesse sentido, as empresas têm percebido a necessidade de mensurar itens como satisfação, retenção e produtividade dos funcionários;
- b) capacidade dos sistemas de informação: para que os funcionários desempenhem bem suas funções, necessitam de informações precisas e rápidas sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões. Medidas viáveis da disponibilidade de informações estratégicas poderiam ser o percentual de processos que oferecem feedback em tempo real sobre qualidade, tempo e custo, e o percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso on-line às informações referentes a eles.
- c) motivação, *empowerment* e alinhamento: os funcionários, além de serem habilitados e terem as melhores informações disponíveis, necessitam estar motivados e agir de acordo com os interesses da empresa. Além disso, é necessário que tenham liberdade para decidir e agir.

As perspectivas foram construídas como base do *Balanced Scorecard*, e, segundo os autores, não devem servir de “camisa de força”, ou seja, caso a empresa

apresente outro tipo de necessidade não contemplada nessas quatro perspectivas, pode se adaptar. Para empresas sem fins lucrativos, pode-se pensar em incluir a missão como uma perspectiva. Alguns estudos também demonstram a utilização de outras perspectivas, tais como sustentabilidade (KAPLAN; NORTON, 1997; RATNANINGRUM; ARUYANI; SETIAWAN, 2020).

No caso das cooperativas de agricultura familiar, percebe-se a falta de elementos que remetam à sua função social, como será discutido na seção 2.6 BSC para cooperativas de agricultura familiar.

Como avanço no estudo do BSC e implementação em mais empresas, os autores perceberam a importância de mapas estratégicos para uma gestão estratégica mais eficiente (OLIVEIRA, 2008).

2.5.1 O Mapa Estratégico

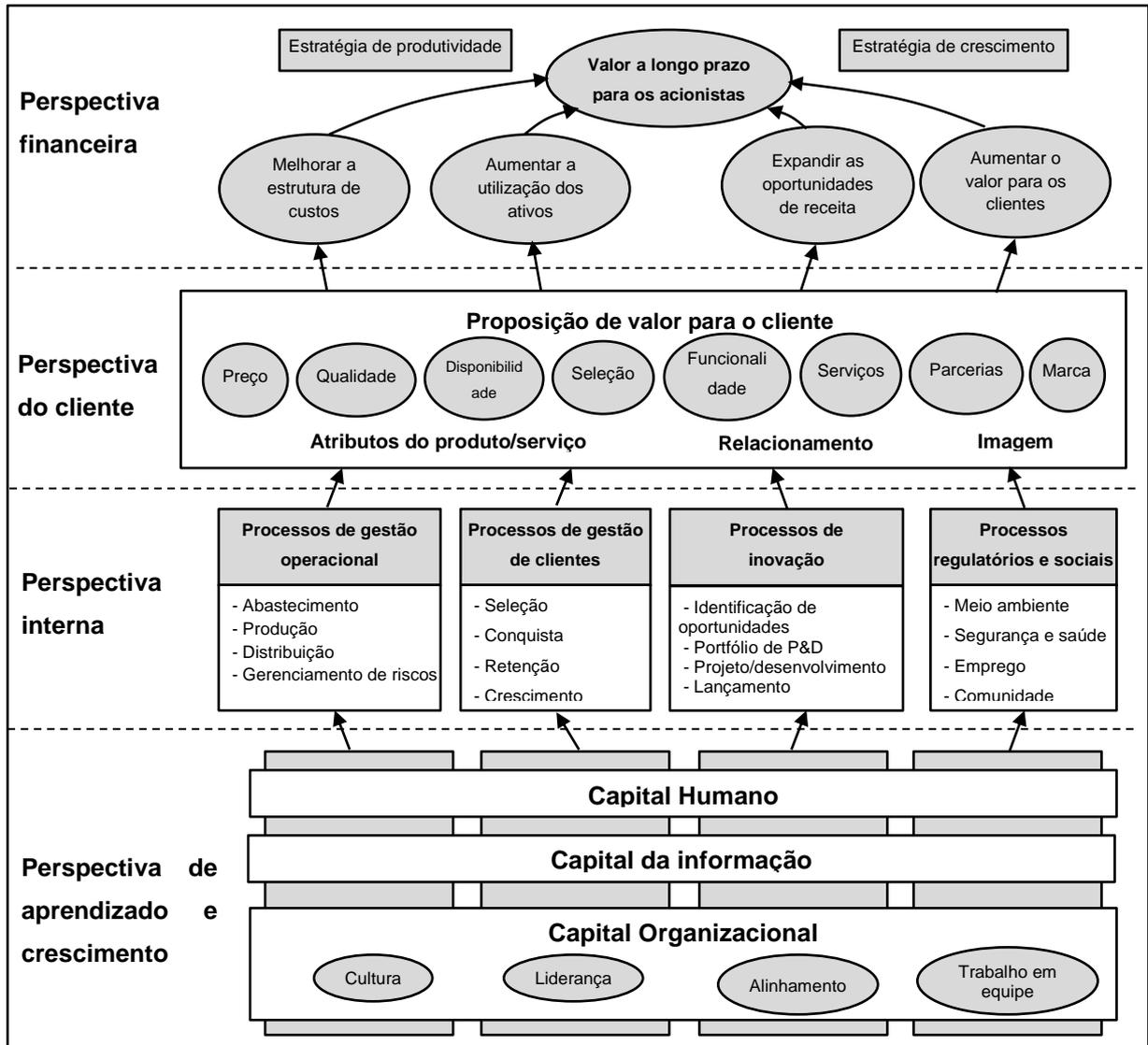
Para representar a estratégia da empresa de forma visual, é apresentado o mapa estratégico, que mostra em uma única página a integração e combinação das quatro perspectivas, com uma relação de causa e efeito entre os objetivos da empresa. O mapa estratégico pode ser considerado uma inovação tão importante quanto o próprio BSC original, pois gerencia e comunica a estratégia da empresa. Com essa ferramenta, é possível mostrar com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los (KAPLAN; NORTON, 2004).

Inicialmente, a motivação da criação do mapa estratégico foi evitar que as empresas tomassem decisões erradas e prejudicassem sua capacidade de criar valor econômico futuro. Percebeu-se a importância da empresa em gerar valor a partir de ativos intangíveis e de reduzir a ênfase nos objetivos de curto prazo. Dessa maneira, foi criado o mapa estratégico, que tem múltiplas dimensões integradas e correlatas, fornecendo para a gerência uma visão geral da organização (QUESADO; GUZMÁN; RODRIGUES, 2014).

Com o mapa estratégico, é possível que a organização entenda a lógica da estratégia, mostrando graficamente os ativos intangíveis que subsidiarão a criação de valor dos processos internos para os clientes e para o financeiro da empresa (BEZERRA; COSTA, 2012).

Para melhor entender o mapa estratégico, segue um exemplo, conforme Figura 1.

Figura 1 - Exemplo de mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)

A base do mapa é formada pelos ativos intangíveis da organização, que são ligados às outras perspectivas por meio de setas, demonstrando a relação de causa e efeito. Os objetivos estratégicos são acompanhados de indicadores de desempenho e suas metas, e, com base nisso, iniciativas estratégicas serão criadas. O mapa reflete a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, valores e visão.

O mapa estratégico é utilizado para (i) esclarecer a estratégia em nível executivo, (ii) comunicar essa estratégia aos colaboradores, (iii) alinhar as unidades, departamentos, funções e iniciativas e (iv) focar os processos de gestão. Essa ferramenta baseia-se nos seguintes princípios:

- a) A estratégia equilibra forças contraditórias da perspectiva de crescimento sem frustrar os investimentos necessários para cumprimento dos objetivos de curto e longo prazo.
- b) A estratégia baseia-se em definir valor diferenciado para os clientes, estabelecendo segmentos alvo e como agradá-los.
- c) Os processos internos geram valor, sendo necessário o alinhamento e eficácia nesses processos.
- d) A estratégia é composta de temas complementares e simultâneos, sendo necessário incorporar pelo menos um tema estratégico de cada um dos processos internos (gestão operacional, de clientes, inovação e regulatório e social).
- e) O alinhamento estratégico determina o valor dos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 2004).

Nas empresas sem fins lucrativos, pode haver uma dificuldade inicial, que é a definição de suas estratégias. Muitas vezes, essas entidades não conseguem se concentrar em estratégias que foquem liderança de produto ou intimidade com o cliente. Ao invés disso, procuram executar suas funções de maneira mais eficiente, pela redução de custos, mais rapidez, entre outros (KAPLAN; NORTON, 2000).

A arquitetura original do *Balanced Scorecard* tem a perspectiva financeira no seu topo, podendo ser adaptado para as empresas sem fins lucrativos. Nesse tipo de organização, o sucesso financeiro não é o foco, podendo ser colocados no topo da arquitetura os clientes, por exemplo. Nas entidades sem fins lucrativos, os indicadores financeiros não mostram se a missão está sendo cumprida. Por isso, pode ser interessante inserir a missão da organização no nível mais alto do BSC, comunicando com clareza a missão de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2000; RATNANINGRUM; ARUYANI; SETIAWAN, 2020).

A relação de causa e efeito é considerada essencial para a construção do BSC e reconhecimento das medidas não financeiras como direcionadas de desempenho e de criação de valor. Basso e Pace (2003) criticam o formato da causalidade sugerida por Kaplan e Norton (1997) e sugerem um exercício para verificação da validade dos

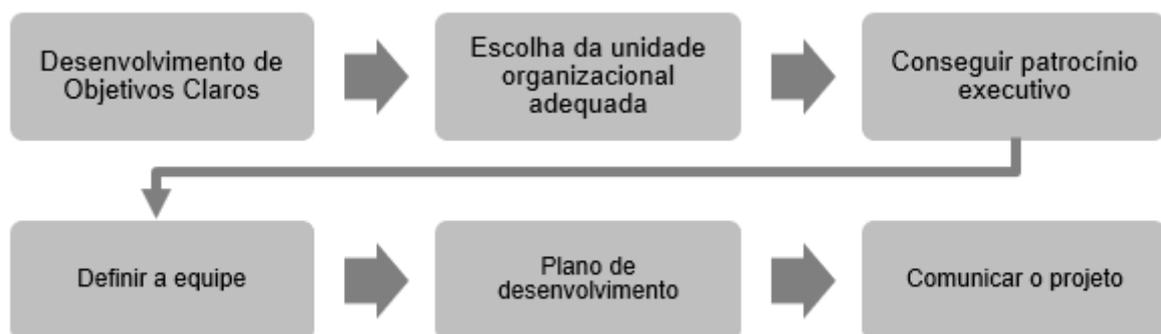
elementos causais, verificando a antecedência temporal; eventos logicamente independentes; controlabilidade; fundamentação de uma teoria relevante; previsibilidade e conhecimento externo. Os autores chegam à conclusão de que nem toda causalidade do BSC é adequada, já que nem todas impactam nas sucessoras diretamente (BASSO; PACE, 2003). Porém, para as entidades pesquisadas, a causalidade proposta pelo BSC, alterando as questões de precedência dos objetivos da organização, será suficiente para a gestão, já que demonstra a ordem dos fatores e um caminho estratégico a ser seguido.

2.5.2 Sistemática de Implementação do *Balanced Scorecard*

De acordo com Niven (2005), existem algumas etapas que devem ser feitas antes da implantação do BSC, para que o projeto seja bem-sucedido, conforme Figura 2.

Primeiramente, é necessário definir o motivo de implantação do BSC, estar convencido da importância e estabelecer objetivos claros com sua adoção. Depois disso, parte-se para a escolha da unidade organizacional em que será iniciada a implantação do BSC. Em caso de grandes corporações, pode ser necessário escolher uma parte menor da empresa para iniciar o trabalho. Para a adequada implantação, é necessário o patrocínio executivo. O envolvimento da alta gerência é necessário porque é possível que somente a alta gestão conheça a estratégia com profundidade. Outro motivo é o fato de a gerência intermediária não ter poder para mudar ou definir novas prioridades estratégicas.

Figura 2 - Etapas a serem realizadas antes de iniciar a implantação do BSC (planejamento)



Fonte: Adaptado de Niven (2005)

A próxima etapa é definir a equipe de trabalho. Essa equipe deve conter uma mistura de habilidades complementares. Essas pessoas precisam ter, além das diferentes práticas ou responsabilidades no negócio, também diferentes abordagens para resolução de problemas e tomada de decisões. Deve-se buscar pessoas empolgadas com a causa em questão, que defendam suas opiniões e que estejam comprometidas com um propósito comum. Existem algumas funções básicas dentro da equipe, que podem ser verificadas no Quadro 1 (NIVEN, 2005).

Quadro 1 - As funções e responsabilidades da equipe do *Balanced Scorecard*

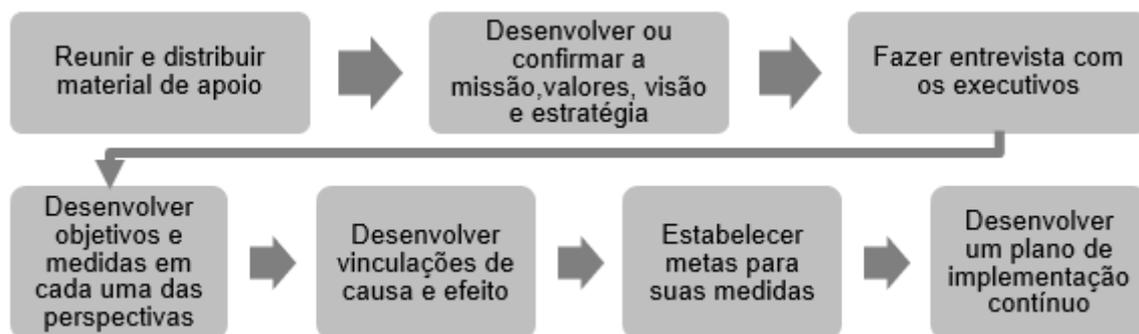
	Responsabilidade
Patrocinador Executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Assume o projeto de <i>Balanced Scorecard</i>. • Oferece informação básica à equipe sobre a estratégia e metodologia. • Mantém comunicação com a alta gerência. • Agrega recursos (humanos e financeiros) à equipe. • Oferece apoio e entusiasmo para o <i>Balanced Scorecard</i> por toda a organização.
Campeão do <i>Balanced Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena reuniões: planeja, acompanha e relata os resultados da equipe para todas as pessoas. • Oferece à equipe liderança sensata sobre a metodologia do <i>Balanced Scorecard</i>. • Garante que todo o material básico importante esteja à disposição da equipe. • Oferece feedback ao patrocinador executivo e à gerência superior. • Facilita o desenvolvimento de uma equipe eficiente através de treinamento e apoio.
Membros da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecem conhecimento específico da unidade de negócios ou operações funcionais. • Informam e influenciam seus respectivos executivos superiores. • Agem como embaixadores do <i>Balanced Scorecard</i> dentro das unidades do departamento. • Agem segundo os interesses mais importantes dos negócios como um todo.
Especialista em mudança organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Eleva a consciência sobre as questões relacionadas à mudança organizacional. • Investiga as questões ligadas a mudanças que afetem o projeto do <i>Balanced Scorecard</i>. • Trabalha com a equipe para produzir soluções que atenuem os riscos ligados à mudança.

Fonte: Niven (2005, p. 71)

Após a definição da equipe, e as funções de cada membro, é necessário realizar o treinamento desses membros. A equipe personificará o *Balanced Scorecard* perante o restante dos funcionários, portanto, é preciso estarem seguros. Depois de montada e treinada a equipe, pode-se partir para a fase de elaboração do plano de desenvolvimento do projeto. Cada organização deve escolher o nível de formalidade e levar em consideração a cultura da empresa, para que seja aceito pelos funcionários e pelo patrocinador. Após a elaboração do projeto, é necessário comunicar sobre ele. Isso parte do princípio da própria metodologia, que é de comunicação de estratégia da empresa. Portanto, é necessário começar a implementação com essa premissa de atingir as mentes dos funcionários. Antes de criar o plano de comunicação, é necessário pensar no objetivo da comunicação, e entre eles geralmente estão os seguintes itens: conscientizar todos os níveis da organização sobre o *Balanced Scorecard*, informar os conceitos fundamentais, gerar comprometimento, encorajar a participação no processo, entusiasmar e garantir que os resultados da equipe sejam disseminados. Para simplificar a idealização do plano de comunicação, pode-se pensar em cinco elementos: quem, o que, quando, onde e por quê. Dessa maneira, pode-se definir a plateia da comunicação, qual a finalidade daquela divulgação, com qual frequência será feita, qual o meio de comunicação e quem será o comunicador (NIVEN, 2005).

Terminado o planejamento, parte-se para a execução ou desenvolvimento propriamente ditos. Conforme Niven (2005), existem alguns passos para nortear essa etapa, que podem ser visualizados na Figura 3.

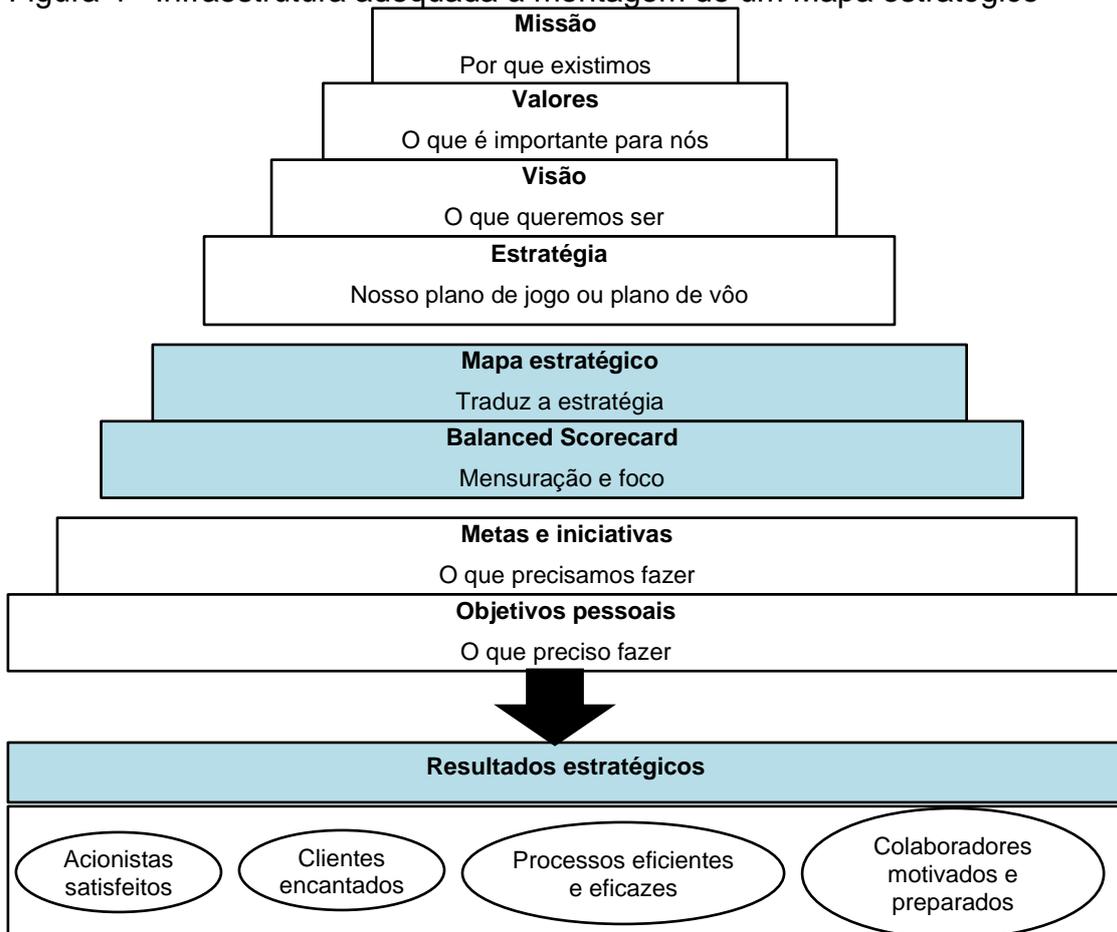
Figura 3 - Fases de Desenvolvimento do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Niven (2005)

As principais etapas do modelo de Niven (2005) são baseadas na infraestrutura proposta por Kaplan e Norton (2004) para a elaboração de um mapa estratégico, partindo da missão da empresa até o atingimento dos resultados estratégicos, conforme pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 - Infraestrutura adequada à montagem de um Mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 35)

A organização primeiramente entende e assume qual sua missão (para que foi criada), e juntamente estabelece os valores. A missão pode ser entendida como o propósito central da organização, algo que nunca a organização atingirá completamente, servindo como um guia. Ela precisa inspirar a mudança, estimulando o crescimento positivo. Precisa também ter longa durabilidade, além de ser facilmente compreendida e comunicável (KAPLAN; NORTON, 2004; NIVEN, 2005).

A visão e valores acompanham a organização por um bom tempo. A visão é uma imagem do futuro e mantém a organização em movimento, representa um fio condutor do que se pretende alcançar, motivando todos os colaboradores a alcançar

o mesmo propósito. Para atingimento da visão, é necessário criar a estratégia para isso. Uma boa afirmação de visão deve ser concisa, ter um apelo aos interessados, ser coerente com a missão e valores, ser realizável, verificável e deve inspirar os envolvidos. Os valores são princípios eternos que orientam a organização. É uma declaração pública de como a entidade espera que todos se comportem. Eles representam então a maneira de agir da empresa (KAPLAN; NORTON, 2004; NIVEN, 2005). A missão e visão, juntas, são uma ferramenta gerencial que indica o que a organização representa, por que ela existe e quais seus objetivos. Com isso, todos os envolvidos sabem no que se concentrar e o que é esperado de cada um (BERNARDI; SILVA; BATOCCHIO, 2012).

A estratégia pode ser entendida como o caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos. Alguns princípios básicos devem reger a estratégia. Ela deve ser compreendida por todos, deve focar em atividades diferentes da concorrência, porém, deve prever trocas com a concorrência. Também é necessário que as atividades escolhidas estejam integradas e tenham certa continuidade (NIVEN, 2005).

Nessa primeira fase, portanto, a organização define de que forma ela pretende ser o que deseja, respeitando seus valores e sem deixar de cumprir a missão para a qual foi criada. Na segunda fase, surge o mapa estratégico, que descreve detalhadamente a estratégia para cada setor envolvido. Na sequência, surge o *Balanced Scorecard* como sistema de mensuração, selecionando indicadores focados na estratégia, nas quatro perspectivas propostas. Na terceira fase, são identificadas as metas e iniciativas para cada setor, atribuindo responsabilidades. Na fase final do processo, constam os resultados estratégicos propostos, alinhados com os ativos intangíveis da organização. Com isso, entende-se que a estratégia esteja clara e entendida por todos os envolvidos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para as organizações sem fins lucrativos, há algumas mudanças necessárias nesse processo, já que o objetivo é entregar valor para os integrantes e cidadãos, ao invés dos acionistas. O próprio fato de o BSC ser uma metodologia mutável que permite que se adapte a diversas realidades gerou diversos formatos do BSC. Em organizações sem fins lucrativos, há a mudança da própria arquitetura, mudando perspectivas para tratar questões sociais. Em algumas aplicações, trata-se a missão como objetivo principal, ao invés do financeiro. Com acréscimo ou mudança de perspectivas, também há um remanejamento do mapa estratégico, para exprimir a

estratégia da melhor maneira possível (KAPLAN; NORTON, 2000; 2004; CARMO, 2018).

O processo de implementação deve ser tratado com cautela dentro da empresa, já que gera algumas das reclamações em relação ao BSC. O primeiro problema apontado é a questão do valor, já que sua implementação pode exigir recursos financeiros e de pessoal de custos altos. Outra questão é a dificuldade gerada pelo universo particular de cada organização. Precisa-se adaptar o BSC e o processo à realidade de cada organização (BENKOVÁ *et al.*, 2020).

2.5.3 A Produção Científica sobre *Balanced Scorecard* nas Cooperativas

Para mapear o conhecimento já existente sobre a utilização do *Balanced Scorecard* em cooperativas, foi realizada uma revisão sistemática em artigos de periódicos, teses e dissertações.

2.5.3.1 Artigos sobre BSC em Cooperativas

Só foram encontrados artigos com as características escolhidas a partir do ano de 2009, o que demonstra que demorou a ser estudada a aplicação do BSC em cooperativas, considerando que o BSC foi criado em 1992. O número de publicações por ano não segue nenhum tipo de tendência ou padrão, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Número de artigos publicados por ano

Ano	Número de Publicações	% Acumulado
2009	1	6,25
2010	1	12,50
2013	3	31,25
2014	1	37,50
2015	2	50,00
2016	2	62,50
2018	3	81,25
2019	1	93,75
2020	1	100,00
Total	16	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O número de autores dos artigos varia entre um e seis, porém, a concentração maior de artigos é com o número de quatro autores, conforme verificado na Tabela 4.

Tabela 4 - Número de autores por artigo

Número de autores	Número de artigos	Acumulado (%)
1	2	12,50
2	3	37,50
3	3	62,50
4	5	93,75
6	1	100,00
TOTAL	13	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em relação ao idioma, o português é o líder, com 12 artigos, sendo mais 4 em inglês. Não foi encontrado nenhum artigo em espanhol.

O país com mais artigos publicados foi o Brasil, com 12 artigos, sendo 1 publicado nos Estados Unidos, 1 na Turquia, 1 no Reino Unido e 1 na Índia. A aplicação do trabalho foi feita no Brasil, França, Rússia, Turquia e Indonésia, conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Países de publicação e aplicação dos artigos

País	Publicação	Aplicação
Brasil	12	12
Estados Unidos	1	0
França	0	1
Índia	1	0
Indonésia	0	1
Reino Unido	1	0
Rússia	0	1
Turquia	1	1
TOTAL	16	16

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em relação ao ramo do cooperativismo, foram encontrados artigos em seis diferentes ramos, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 - Quantidade de artigos por ramo do cooperativismo

Ramo	Quantidade de artigos
Agropecuária	6
Crédito	4

Consumo	3
Saúde	1
Trabalho	1
Transporte	1
TOTAL	16

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O maior número de aplicações do BSC está concentrado nas cooperativas agropecuárias, com seis artigos, seguido pelo ramo de crédito, com quatro artigos.

Em relação ao que foi abordado em cada artigo, em geral, a aplicação do BSC foi feita com sucesso, ou considerada útil, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Principal achado dos artigos

Autor(es)	Principal achado
Protil; Fernandes; Souza (2009)	Criação de modelo unindo o BSC e Dinâmica de sistemas. O modelo desenvolvido permitiu uma melhor compreensão das relações entre pesquisa e produção agrícola, facilitando, assim, o processo de análise e decisão de novos investimentos em pesquisa por parte dos gestores e analistas da cooperativa agroindustrial em estudo.
Ferreira (2010)	Avaliação da satisfação dos cooperados com apoio do BSC. Foi possível avaliar a satisfação e realizar um plano de melhoria.
Martins <i>et al.</i> (2013)	Verificação se os métodos de avaliação de desempenho eram semelhantes ao Modelo de gestão econômica (GECON) ou BSC. Os resultados demonstraram que os gestores da instituição utilizam conceitos dos dois modelos na avaliação de desempenho, mas que essa utilização se deu de maneira instintiva, visto que eles demonstraram desconhecer a utilização institucionalizada dos modelos.
Diniz; Godoy; Stefano (2013)	O BSC foi usado para avaliar a satisfação dos clientes internos e externos. Foi possível a aplicação e propor melhorias na gestão.
Garcia <i>et al.</i> (2013)	Análise das medidas de desempenho da perspectiva clientes, consideradas mais importantes pela cooperativa. Percebida a importância da proximidade do cliente para garantir a sua satisfação.
Beuren; Salla (2014)	O uso de medidas de desempenho proporciona traduzir as estratégias organizacionais ao nível operacional e que seu desempenho está em consonância com o estabelecido pela cooperativa. A adoção do <i>Balanced Scorecard</i> possibilitou a correção de discrepâncias entre as unidades de negócios.

Continua

Cont. Quadro 2

Prizhigalinskaya <i>et al.</i> (2015)	A ferramenta mais apropriada, levando em consideração a disponibilidade e a eficiência do uso potencial da organização, foi considerada o BSC. Com ela, é possível desenvolver e praticar estratégias empresariais em cooperativas de consumo, considerando a forma como o desempenho é formado dentro desse tipo de organização.
Pech <i>et al.</i> (2015)	O BSC é uma forma de avaliação de desempenho utilizável em entidades cooperativas que possuem plena definição de sua estratégia de longo prazo e visão de futuro.
Oliveira; Giroletti (2016)	Foi possível medir os resultados da cooperativa, permitindo avaliar a eficácia da gestão e a sustentabilidade da organização.
Brizolla <i>et al.</i> (2016)	O BSC é uma forma de avaliação de desempenho utilizável na cooperativa, além de fornecer uma visão ampla do controle estratégico da empresa. Permite aos gestores ampliar o controle sobre a desempenho da organização, uma vez que, a partir da análise anual de reestruturação do planejamento estratégico, pode-se propor mais estratégias que podem aprimorar a estrutura de BSC proposta.
Kruger; Simionato; Zanella (2018)	A utilização do BSC contribui na identificação das estratégias e na definição de objetivos e metas a serem alcançadas, bem como traduz tais objetivos em iniciativas, facilitando o processo decisório e a gestão dos processos internos.
Jeanneaux; Capitaine; Mauclair (2018)	Os membros das cooperativas podem identificar sua situação e utilizar a metodologia proposta para formalizar um projeto de gestão para melhoria da cooperativa.
Balaban; Fasal (2018)	Foi verificada a importância de metas e objetivos da dimensão aprendizado e desenvolvimento, utilizados em diversas cooperativas, chegando-se à conclusão de que essas metas e objetivos são aplicáveis e úteis para as cooperativas, sendo a base para o restante da estratégia.
Ramos <i>et al.</i> (2019)	Proposição de mapa estratégico e conjunto de indicadores, que podem servir de base para a implantação em outras cooperativas agropecuárias.
Tarifa; dos Reis; Almeida (2019)	Poucas cooperativas paranaenses utilizam o BSC, mostrando que ainda há campo para aplicação.
Surjaatmadja; Kusniawati (2020)	Os indicadores nas perspectivas do BSC foram utilizados para medir o desempenho de todo um setor de uma região, no caso as cooperativas farmacêuticas.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em todos os artigos estudados, chegou-se à conclusão de que a implantação do BSC é útil para o gerenciamento da Cooperativa. Em alguns casos, usou-se o BSC em conjunto com outras metodologias, mas em nenhum dos casos a aplicação foi

O primeiro trabalho foi realizado apenas em 2002, e manteve uma pequena quantidade por ano, inclusive com vários anos sem nenhum trabalho defendido. Volta a ter uma movimentação a partir do ano de 2015, com 4 trabalhos (ou cerca de 45%) até 2018, conforme evidenciado na Tabela 7.

Tabela 7 - Número de trabalhos defendidos por ano

Ano	Número de trabalhos
2002	2
2003	1
2004	1
2009	1
2015	2
2018	2
Total	9

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Dos nove trabalhos selecionados, dois são teses e sete são dissertações, de diferentes programas de pós-graduação, conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Número de trabalhos defendidos por programa

Programa	Quantidade de trabalhos
Doutorado em Administração	1
Doutorado em Agronegócios	1
Mestrado em Administração	1
Mestrado em Contabilidade	1
Mestrado em Engenharia	2
Mestrado em Engenharia de Produção	3
TOTAL	9

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Percebe-se maior número de trabalhos em cursos de engenharia e de agronegócios do que nos cursos de gestão (Administração e Contabilidade) propriamente ditos. Em relação a Universidades, os trabalhos foram desenvolvidos em cinco diferentes, conforme demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 - Quantidade de trabalhos defendidos por Universidade

Universidade	Quantidade de trabalhos
---------------------	--------------------------------

Universidade de São Paulo	1
Universidade do Sul de Santa Catarina	1
Universidade Federal de Santa Catarina	3
Universidade Federal do Amazonas	1
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	3
TOTAL	9

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Há uma concentração de trabalhos nas universidades de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Já em relação ao orientador, houve apenas um que orientou dois trabalhos, o Francisco José Kliemann Neto. Todos os outros orientaram apenas um trabalho cada. Em relação aos autores, chamou a atenção o fato de nenhum autor de tese ou dissertação ter sido autor de algum artigo que está na seleção da pesquisa.

Em relação ao ramo do cooperativismo, o maior número de trabalhos foi feito no ramo agropecuária, com três aparições, conforme a Tabela 10.

Tabela 10 - Quantidade de trabalhos por ramo do cooperativismo

Ramo	Quantidade de artigos
Agropecuária	3
Crédito	2
Infraestrutura	2
Saúde	2
TOTAL	9

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os objetivos dos trabalhos são, na maioria, propor modelo ou conjunto de indicadores de desempenho, para utilização no BSC ou não. Os principais resultados dos trabalhos podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3 - Principais resultados dos trabalhos

Autor(es)	Tese/ Dissertação	Principais resultados
Porto (2002)	Dissertação	Foram propostos indicadores que se adequem à realidade de uma cooperativa de crédito, apresentando vantagens sobre outras formas de gestão que só levam em consideração indicadores financeiros.
Koch (2002)	Dissertação	Construção de quadro de indicadores equilibrados para ser aplicado na gestão.

Continua

O número de trabalhos que trata de aplicação do *Balanced Scorecard* em Cooperativas é pequeno, porém, em todos os casos, houve a aplicação, ou a percepção da utilidade da ferramenta para a gestão. Fazendo uma análise conjunta do ramo do cooperativismo que foi abordado, tem-se uma concentração no ramo agropecuário e, em segundo lugar, nas cooperativas de crédito, conforme verificado na Tabela 11. Pode-se dizer que esses dois tipos de organização estão mais bem estruturados, e em geral são grandes organizações. Ainda é possível perceber que 6 dos ramos cooperativistas não apresentaram nenhum trabalho, a saber: Educacional, Especial, Habitacional, Produção, Mineral, Turismo e lazer. Outro fato que chama atenção nos resultados é a questão do “rural”. Dos 25 trabalhos, 9 são do ramo agropecuário, 2 são referentes a crédito rural, 2 são de infraestrutura (eletrificação rural), 1 que tem o ramo de consumo trata sobre compra e uso de equipamento agrícola de forma comum, totalizando 14 trabalhos que, de alguma forma, estão ligados ao cooperativismo e ao rural.

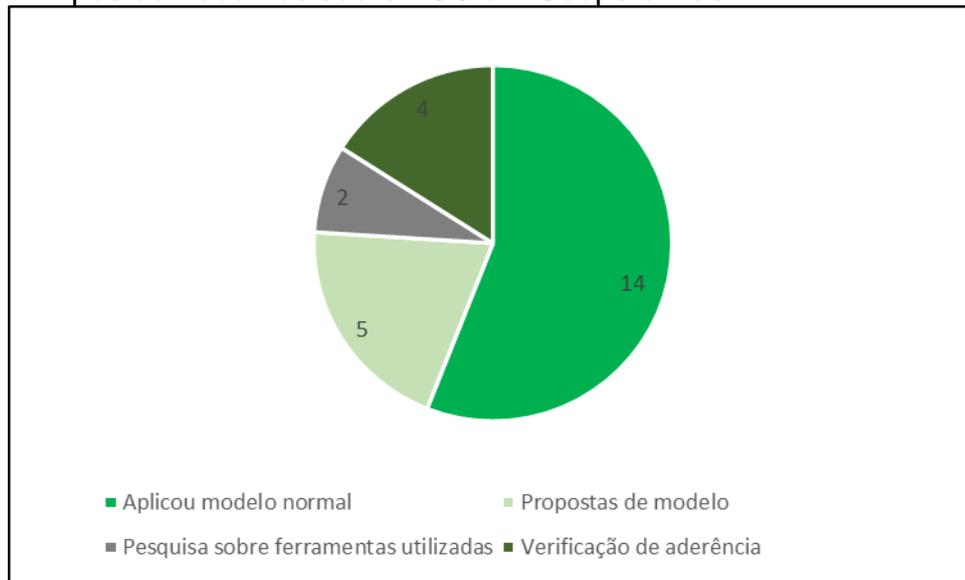
Tabela 11 - Quantidade de trabalhos por ramo do cooperativismo

Ramo	Quantidade de trabalhos
Agropecuária	9
Crédito	6
Consumo	3
Trabalho	3
Infraestrutura	2
Saúde	1
Transporte	1
TOTAL	25

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os trabalhos estão pautados, na sua maioria, na aplicação do BSC em cooperativas, para verificar a aderência e seus benefícios. Quatorze trabalhos foram feitos a partir dessa ótica, aplicando o BSC, com a única mudança sendo feita em relação ao conjunto de indicadores, tentando aproximá-lo das necessidades de cada organização. Dois trabalhos foram pesquisas para verificação da forma de gestão ou satisfação de uso do BSC nas cooperativas e quatro trabalhos investigaram a aderência do BSC na cooperativa estudada. Cinco trabalhos são propostas de modelos de gerenciamento, unindo o BSC com outras técnicas ou modelos, conforme mostrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Tipos de trabalhos sobre BSC em Cooperativas

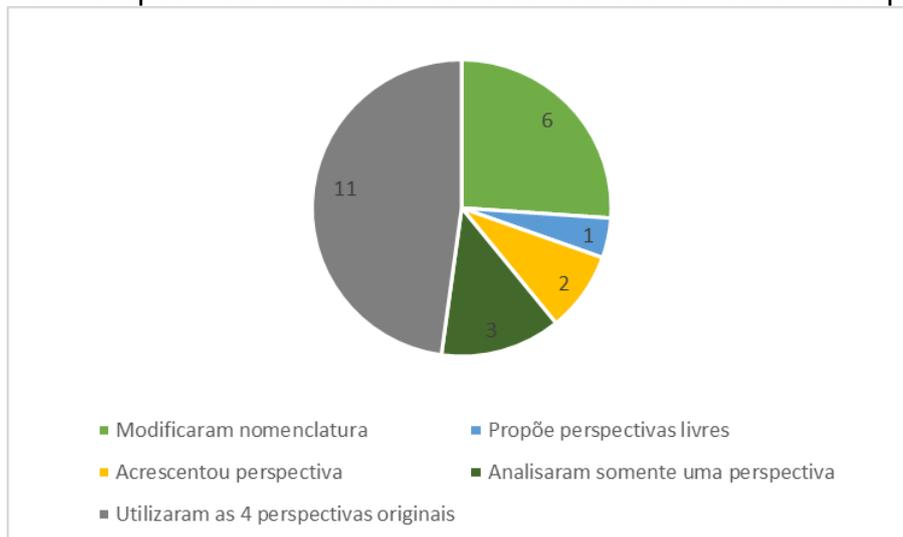


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em relação às perspectivas do BSC utilizadas nas pesquisas, foram realizadas algumas adaptações conforme a necessidade. Alguns dos autores perceberam que as perspectivas precisariam de alguns ajustes pelo fato de trabalhar a responsabilidade social das cooperativas, entre outras. Tirando os 2 trabalhos que apenas pesquisaram as ferramentas utilizadas nas cooperativas, os outros 23 abordaram as perspectivas que pesquisaram ou aplicaram, mesmo em modelos diferentes.

Em relação às perspectivas utilizadas, é possível analisar com o Gráfico 5.

Gráfico 5 - Perspectivas utilizadas nos trabalhos sobre BSC em Cooperativas



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Dos 23 trabalhos que verificaram aderência ou aplicaram o BSC ou modelo baseado, 6 modificaram a nomenclatura ou acrescentaram alguma expressão para melhor enquadrar as perspectivas ao ramo da organização estudada. Um trabalho propôs livres perspectivas e dois trabalhos acrescentaram uma perspectiva ao BSC: 1 trabalho incluiu a responsabilidade social e 1 trabalho incluiu os princípios cooperativistas. O trabalho que incluiu os princípios cooperativistas também fez mudanças na nomenclatura, utilizando associado ao invés de clientes e pessoas e inovação no lugar de aprendizado e crescimento. Três trabalhos analisaram somente uma perspectiva, sendo que 2 analisaram a perspectiva clientes e 1 analisou a perspectiva aprendizado e crescimento. Onze trabalhos utilizaram as perspectivas originais: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento e outros. As mudanças de nomenclatura foram feitas conforme explicado no Quadro 4.

Quadro 4 - Mudanças feitas na nomenclatura das perspectivas do BSC nos trabalhos sobre BSC em cooperativas

Autor(es)	Mudança efetuada na nomenclatura
Koch (2002)	Acrescentou somente a expressão legal na perspectiva clientes.
Morales (2004)	Acrescentou as expressões interno e externo na perspectiva clientes.
Silva (2018)	Utilizou sustentabilidade ao invés de financeiro e stakeholders ao invés de clientes.
Pech <i>et al.</i> (2015)	Fez as seguintes trocas: ao invés de financeiro, utilizou resultados econômico-financeiros; ao invés de clientes, utilizou mercado, clientes e imagem; ao invés de processos internos, utilizou tecnologias de processos; e, para substituir aprendizado e crescimento, utilizou patrimônio humano, aprendizagem e crescimento.
Oliveira; Giroletti (2016)	Trocou a perspectiva financeira por recursos financeiros e materiais, trocou clientes por mercado e parceiros e comunidade, e trocou aprendizado e crescimento por conhecimento e crescimento.
Brizolla <i>et al.</i> (2016)	Acrescentou a expressão cooperados na perspectiva clientes.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Sobre modelos utilizados para aplicação, 14 utilizaram o modelo normal (apesar das mudanças em nomenclaturas e outras pequenas mudanças não estruturais), e 5 propuseram modelos diferenciados, conforme explicado no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelos propostos nos trabalhos pesquisados sobre BSC em Cooperativas

Autor(es)	Modelo proposto
Koch (2002)	Alterou o formato do mapa estratégico, colocando a missão e visão acima de tudo. Logo abaixo, colocou na mesma linha duas perspectivas: cliente e legal, e financeira. Por ser cooperativa, entendeu que tão importante quanto manter a organização saudável financeiramente era atender bem ao seu cliente, no caso o próprio dono da cooperativa. A inclusão da expressão legal junto com o cliente também advém da necessidade que essa cooperativa de eletrificação rural percebeu servir ao cliente, e para isso deve respeitar a legislação vigente, sob pena de perder a concessão.
Moser (2003)	A cooperativa médica em questão decidiu incluir a perspectiva de responsabilidade social por entender que a cooperativa vende uma relação de confiança e a construção da marca é obtida com participação no mercado e na comunidade. Não utiliza o mapa estratégico tradicional que demonstra a relação causal entre os indicadores, mas faz uma sugestão de tela em sistema informatizado com a lista de indicadores em cada perspectiva, utilizando cores verde e vermelho para sinalizar se está dentro da meta.
Oliveira (2018)	Criou um modelo em que o objetivo da cooperativa está no centro e permeando esse objetivo está o atendimento aos princípios cooperativistas. As outras perspectivas rodeiam o objetivo e se relacionam todas entre si. O objetivo do trabalho era diminuir os conflitos de agência e percebeu que a forma de isso ocorrer seria incentivando o cumprimento dos princípios cooperativistas.
Protil; Fernandes; Souza (2009)	Criou um modelo de avaliação que une o fluxo da cadeia com o mapa estratégico. Dessa forma, cada ponto do fluxo da cadeia pode desencadear em algum indicador que está ligado a uma das perspectivas do BSC. Não há relação causal entre os objetivos estratégicos, mas sim entre fluxo e objetivo.
Jeanneaux; Capitaine; Mauclair (2018)	Não utiliza o formato padrão de mapa estratégico e nem as perspectivas tradicionais. Parte da discussão dos objetivos gerais da organização e utiliza um mapa causal para demonstrar a correlação entre os objetivos e esclarecer a estratégia visualmente a todos os envolvidos. Parte da premissa de que os próprios membros da cooperativa podem identificar sua situação e estabelecer um projeto de gestão, com ajuda apenas de um mediador.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em todos os trabalhos analisados, o uso do BSC foi ou seria útil para o gerenciamento da Cooperativa. Mesmo com aplicações parciais, modificadas ou até mesmo baseadas no BSC, perceberam-se vantagens acima das dificuldades.

Apesar do sucesso na aplicação do BSC ou parte dele nas cooperativas, pode-se afirmar que o número de trabalhos sobre o assunto é pequeno. Isso pode ser sintoma de alguns itens, tais como: falta de profissionalismo na gestão das cooperativas, dificuldade na aplicação da ferramenta, entender que ferramentas de gestão são somente para empresas que visam lucro, entre outras. Outro item que foi verificado é a falta de busca de indicadores sociais e de cooperação, sendo uma ferramenta que não contempla todos os aspectos previstos em uma cooperativa.

Além das buscas da revisão sistemática, buscou-se, no Google Scholar, documentos que falassem sobre BSC em cooperativas de agricultura familiar, sendo que foi encontrado um artigo com essas características. Os principais resultados do artigo podem ser verificados no Quadro 6.

Quadro 6 - Artigo encontrado no Google Scholar

Autor(es)	Tipo de trabalho	Principais resultados
Ignácio; Souza (2008)	Artigo	Proposição de modelo. Uso da missão no topo do mapa estratégico, inclusão da perspectiva social logo abaixo da missão. A perspectiva clientes foi dividida em duas partes lado a lado: cooperados e demais clientes. A perspectiva aprendizagem e crescimento foi dividida em três partes lado a lado: cooperados, funcionários e comunidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conhecendo a realidade do cooperativismo de agricultura familiar e os estudos sobre a aplicação do BSC nessas entidades, é possível realizar algumas reflexões sobre o atendimento do BSC para as cooperativas.

2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA

Entendendo as características das propriedades de agricultura familiar e das cooperativas, é possível traçar um perfil das cooperativas de agricultura familiar e como essas características influenciam na gestão dessas entidades. E, entendendo a ferramenta BSC, é possível avaliar aquilo a que o BSC atende naturalmente e o que precisa ser adaptado para que a cooperativa a utilize com sucesso. Essas características e adaptabilidade do BSC podem ser verificadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Adaptação do BSC nas características das cooperativas de agricultura familiar

Características das cooperativas de agricultura familiar que influenciam a gestão	Como se encaixa no BSC
Associados de pequeno porte	O BSC pode auxiliar ao permitir que se fixem indicadores para que os envolvidos possam acompanhar.
Grande variedade de produtos	A gestão via BSC ajudará a organização a manter o foco, e poderá ter indicadores diferentes por produto ou linha de produto, se assim convier.
Foco no social	A estrutura do BSC permite criar indicadores financeiros e não financeiros, além de permitir a criação de perspectivas diferentes conforme a necessidade.
Autogestão – dirigentes são escolhidos pelos cooperados, e os cooperados precisam estar próximos da gestão	Mantém o foco da organização, mesmo com a mudança periódica de gestores. Além disso, ajuda a manter toda a organização (cooperados e funcionários) alinhados com a estratégia.
Associados com pouco poder aquisitivo	O BSC ainda parece ser uma ferramenta complexa, que exigiria investimento da cooperativa. Precisa ser criada uma metodologia simples, que ajude sem uma grande saída de caixa.
Produtores produzem para consumo e só revendem o excedente	Isso faz com que a quantidade de cada produto seja pequena. O BSC pode ajudar a medir a fidelidade do cooperado com a cooperativa para melhorar essa questão.
Forma de concorrer com grandes corporações	O BSC fará a cooperativa saber onde está e como se posicionar em relação a outras empresas.
Fornecer assistência técnica	O BSC pode ter perspectiva ou indicadores específicos para medir a assistência técnica realizada.
Intermedeia empréstimos e financiamentos	O BSC pode evidenciar o quanto a cooperativa tem cooperado com os associados na obtenção de crédito.
Organiza vendas para programas governamentais	O BSC pode mostrar, por meio de indicadores, qual o efeito dos programas no resultado geral da cooperativa e associados.
Não visa lucro	O BSC e principalmente o mapa estratégico necessitam de uma adaptação para evidenciar o foco da cooperativa, tirar do topo de interesses o financeiro e colocar o atendimento às necessidades dos cooperados.
Produtos perecíveis e sazonais	O BSC permitirá uma gestão mais dinâmica, que auxilie nas decisões sobre produtos e sua distribuição.
Exige fidelidade e comprometimento dos cooperados	O BSC poderá auxiliar na verificação da fidelidade dos cooperados.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Como foi percebido, na maior parte das características das cooperativas de agricultura familiar, o BSC atende às necessidades. Porém, algumas questões-chave devem ser adaptadas para que ele ilustre melhor a situação dessas organizações. Destaca-se a necessidade de tratar a questão de nível de comprometimento dos cooperados, atingimento dos objetivos sociais dos cooperados e também o grau de colaboração com os objetivos da comunidade. Além disso, existe a necessidade de criação de um processo de implantação facilitado para que não haja impedimento dentro das cooperativas.

Para utilização do BSC em cooperativas, entende-se que seja necessário o atendimento aos princípios cooperativistas, porém, fica a preocupação em atender também aos princípios da economia solidária, já que as cooperativas de agricultura familiar estão enquadradas nessa categoria. Fazendo um apanhado dos princípios cooperativistas, e os princípios que identificam a economia solidária, chega-se ao consenso de que são princípios que tratam dos mesmos temas, conforme demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Princípios cooperativistas e princípios da economia solidária

Princípios cooperativistas (ACI, 2015)	Princípios da economia solidária (GAIGER, 2004)
Adesão voluntária e livre	Autogestão
Controle democrático pelos sócios	Democracia
Autonomia e independência	Autossustentação
Participação econômica dos sócios	Participação
Educação, treinamento e informação	Desenvolvimento humano
Cooperação entre cooperativas	Cooperação
Preocupação com a comunidade	Responsabilidade social
	Igualitarismo

Fonte: ACI (2015); Gaiger (2004)

Esses princípios precisam estar previstos no modelo, para que a cooperativa não perca o foco, buscando sempre a cooperação e a solidariedade. Ao analisar problemas de agência em uma cooperativa de crédito, Oliveira (2018) percebeu que eles ocorriam por questões de individualismo e oportunismo, que são características antagônicas ao cooperativismo. A pesquisadora concluiu que, provavelmente, em cooperativas, de modo geral, falta conscientizar os envolvidos sobre a necessidade de pensar e agir de forma coletiva. A solução encontrada para isso nesta pesquisa foi incluir os princípios cooperativistas no modelo de avaliação de desempenho (OLIVEIRA, 2018).

Para contemplar o cooperativismo, pode-se fazer uma adaptação nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, prevendo os princípios cooperativistas e incluindo a missão da organização.

Para facilitar o trabalho de implantação, é necessário também um direcionamento em relação aos indicadores. Kaplan e Norton (1997) propõem alguns temas estratégicos dentro de cada perspectiva, bem como alguns exemplos do que deve ser medido. Os temas podem ser verificados no Quadro 9.

Quadro 9 - Temas estratégicos e o que medir para cada perspectiva do BSC

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	O QUE MEDIR
FINANCEIRO	Crescimento e mix de receitas	Aumento da taxa de vendas por segmento
		Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes
		Fatia de clientes e contas-alvo
		Vendas cruzadas
		Percentual de receita gerado por novas aplicações
		Lucratividade por clientes e linhas de produtos
		Percentual de clientes não lucrativos
	Redução de custos/melhoria da produtividade	Receita/funcionário
		Custos versus custos dos concorrentes
		Taxas de redução de custos
		Despesas indiretas (% de vendas)
		Custos unitários (por unidade de produção, por transação)
	Utilização dos ativos/estratégia de investimento	Investimentos (% de vendas)
		Pesquisa e desenvolvimento (% de vendas)
		Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa)
		Retorno sobre o capital empregado (ROCE) por categoria chave de ativo
		Taxas de utilização dos ativos
		Retorno
Rendimento		

Continua

Cont. Quadro 9

CLIENTES	Participação de mercado	Proporção de negócios em determinado mercado
	Captação de clientes	Número de novos clientes
		Volume total de vendas para novos clientes
	Retenção de clientes	Fidelidade de clientes
		Aumento % de negócios com clientes retidos
Satisfação de clientes	Nível de satisfação dos clientes	
Lucratividade de clientes	Lucro líquido do cliente ou segmento	
PROCESSOS INTERNOS	Inovação	Criação de novos produtos ou serviços
		Sucesso de novos produtos ou serviços
	Operações	Tempo, qualidade e custo dos processos
Serviços pós-venda	Serviços prestados ao cliente após a venda ou entrega do produto ou serviço	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Capacidade dos funcionários	Satisfação dos funcionários
		Retenção de funcionários
		Produtividade dos funcionários
	Capacidade dos sistemas de informação	Qualidade da informação que o funcionário tem sobre os processos que faz parte
	Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	Clima organizacional
Iniciativa dos funcionários		

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Essas medidas verificadas no Quadro 9 dão um norte na hora de escolher os objetivos e medidas a serem implantados. Porém, como a implantação é proposta para uma cooperativa, considerou-se por bem verificar como as cooperativas têm tratado esse assunto. Na revisão sistemática feita sobre trabalhos sobre BSC em cooperativas, foram encontrados 16 artigos, 9 teses e dissertações e mais 1 artigo encontrado em busca no Google Scholar. Dessas pesquisas, sete artigos e três teses e dissertações abordam cooperativas agropecuárias. Buscaram-se, nessas pesquisas, os objetivos e medidas que foram utilizados quando aplicado o BSC. Foi constatado que, em sete trabalhos, ficaram explicitados objetivos de pelo menos uma perspectiva.

No Quadro 10, estão elencados os objetivos estratégicos encontrados nos trabalhos na perspectiva financeira.

Quadro 10 - Objetivos estratégicos encontrados nas pesquisas sobre BSC em cooperativas agropecuárias na perspectiva financeira

OBJETIVOS PROPOSTOS POR KAPLAN E NORTON	OBJETIVOS ENCONTRADOS NOS TRABALHOS	AUTORES
Crescimento e mix de receitas	Aumento do faturamento	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; ROTTA, 2009; BRIZOLLA <i>et al.</i> , 2016)
	Aumento da lucratividade	(ROTTA, 2009; DINIZ; GODOY; STEFANO, 2013)
	Aumento do resultado líquido	(BRIZOLLA <i>et al.</i> , 2016)
	Rentabilidade	(PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009)
Redução de custos/ melhoria da produtividade	Custo de produção	(PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009)
	Aumento da produção	(RAMOS <i>et al.</i> , 2019)
	Viabilizar economicamente as atividades produtivas	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; RAMOS <i>et al.</i> , 2019)
	Ponto de equilíbrio entre custos operacionais e faturamento	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)
	Aumentar eficiência	(ROTTA, 2009)
Utilização dos ativos/estratégia de investimento	Rentabilidade do cooperado	(PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009)
	Viabilizar economicamente atividades dos cooperados	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)
	Aumentar investimentos em infraestrutura/ capacidade instalada	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; ROTTA, 2009)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No Quadro 11, estão evidenciados os objetivos da perspectiva clientes encontrados nas pesquisas consultadas.

Quadro 11 - Objetivos estratégicos encontrados nas pesquisas sobre BSC em cooperativas agropecuárias na perspectiva clientes

OBJETIVOS PROPOSTOS POR KAPLAN E NORTON	OBJETIVOS ENCONTRADOS NOS TRABALHOS	AUTORES
Participação de mercado	Produtividade industrial	(PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009)
	Participação de mercado	(GARCIA <i>et al.</i> , 2013)
	Expandir canal de distribuição	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; RAMOS <i>et al.</i> , 2019)
	Ampliar parcerias com cooperados e clientes	(ROTTA, 2009; RAMOS <i>et al.</i> , 2019)

Continua

Cont. Quadro 11

Captação de clientes	Conquistar novos clientes	(ROTTA, 2009; DINIZ; GODOY; STEFANO, 2013)
	Melhorar a oferta do produto no ponto de venda	(ROTTA, 2009)
Retenção de clientes	Retenção de clientes	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; GARCIA <i>et al.</i> , 2013)
	Necessidade do cliente	(PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009)
	Preços competitivos	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)
	Melhorar atendimento	(ROTTA, 2009)
Satisfação de clientes	Satisfação dos clientes	(PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009; DINIZ; GODOY; STEFANO, 2013; GARCIA <i>et al.</i> , 2013; BRIZOLLA <i>et al.</i> , 2016)
	Satisfação do colaborador	(DINIZ; GODOY; STEFANO, 2013)
	Qualidade do produto	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009)
Lucratividade de clientes	Nenhum encontrado	
Não se encaixa em nenhum objetivo proposto	Contribuir para desenvolvimento econômico e técnico dos cooperados	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)
	Dar assistência técnica aos cooperados	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No Quadro 12, estão evidenciados os objetivos da perspectiva processos internos levantados nas pesquisas sobre BSC em cooperativas agropecuárias.

Quadro 12 - Objetivos estratégicos encontrados nas pesquisas sobre BSC em cooperativas agropecuárias na perspectiva processos internos

OBJETIVOS PROPOSTOS POR KAPLAN E NORTON	OBJETIVOS ENCONTRADOS NOS TRABALHOS	AUTORES
Inovação	Desenvolver novos produtos ou processos	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; ROTTA, 2009)
Operações	Difusão de tecnologia	(PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009)
	Gestão e melhoria de processos internos	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009; DINIZ; GODOY; STEFANO, 2013; RAMOS <i>et al.</i> , 2019)
	Aumentar participação no mercado	(ROTTA, 2009; BRIZOLLA <i>et al.</i> , 2016)
	Melhorar produtividade	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; ROTTA, 2009; RAMOS <i>et al.</i> , 2019)
	Produtividade do cooperado	(PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009)
	Ampliar e melhorar assistência técnica ao cooperado	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)
	Buscar novas parcerias	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)
Serviços pós-venda	Aumentar relacionamento (reter clientes)	(ROTTA, 2009)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No Quadro 13, estão evidenciados os objetivos da perspectiva aprendizado e crescimento.

Quadro 13 - Objetivos estratégicos encontrados nas pesquisas sobre BSC em cooperativas agropecuárias na perspectiva aprendizado e crescimento

OBJETIVOS PROPOSTOS POR KAPLAN E NORTON	OBJETIVOS ENCONTRADOS NOS TRABALHOS	AUTORES
Capacidade dos funcionários	Capacitar colaboradores	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009; ROTTA, 2009; DINIZ; GODOY; STEFANO, 2013; BRIZOLLA <i>et al.</i> , 2016; RAMOS <i>et al.</i> , 2019)
	Capacitar cooperados	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; RAMOS <i>et al.</i> , 2019)

Continua

Cont. Quadro 13

Capacidade dos sistemas de informação	Investimento em pesquisa	(PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009)
	Ampliar infraestrutura tecnológica	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008; RAMOS <i>et al.</i> , 2019)
	Informatização dos processos	(ROTTA, 2009)
Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	<i>Turnover</i>	(PROTIL; FERNANDES; SOUZA, 2009)
	Comprometimento dos dirigentes	(DINIZ; GODOY; STEFANO, 2013)
	Alinhar equipe com estratégia	(ROTTA, 2009)
	Satisfação dos funcionários	(BRIZOLLA <i>et al.</i> , 2016)
	Desenvolver atividades socioculturais comunitárias	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)
	Estimular e preservar a cultura e tradição locais	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na perspectiva social, encontrada na pesquisa de Ignácio e Souza (2008), foram identificados os objetivos descritos no Quadro 14.

Quadro 14 - Objetivos da perspectiva social

OBJETIVOS ENCONTRADOS NO TRABALHO	AUTORES
Ser agente de disseminação e fortalecimento do cooperativismo solidário	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)
Preservar o meio ambiente	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)
Ser empresa cidadã	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)
Promover o desenvolvimento sustentável	(IGNÁCIO; SOUZA, 2008)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O processo de implantação do BSC deve ser simplificado nas Cooperativas de Agricultura Familiar, para não correr o risco de deixar de ser feito por falta de recursos. Seguindo exemplo de pequenas empresas, há alguns procedimentos propostos diferenciados, que facilitam e agilizam a implementação do BSC. Um procedimento simplificado foi proposto por Cimino (2004), considerando as particularidades das pequenas empresas, tais como fragilidade no planejamento administrativo e falta de formalização de alguns procedimentos básicos. A proposta do autor se dá em três passos: preparação, elaboração e implantação. Dentro desses passos, o autor discute

as tarefas necessárias, para que seja possível aplicar o BSC de maneira prática e rápida (CIMINO, 2004). Outra proposta de metodologia de implantação do BSC em pequenas empresas foi feita por Ottoboni (2002), contendo cinco etapas, e cada uma com uma série de atividades. Segundo a autora, os cinco passos devem ser: preparação, operacionalização, infraestrutura, implementação e manutenção e revisão (OTTOBONI, 2002).

É possível perceber, com a revisão de literatura, que o *Balanced Scorecard* tem um potencial de atendimento para as cooperativas de agricultura familiar, porém, é necessário fazer algumas adaptações devido aos princípios cooperativistas e características próprias do cooperativismo de agricultura familiar. Os indicadores podem ser baseados nos que outras cooperativas utilizam, mas sempre com um olhar voltado para as cooperativas em questão. Outro ponto que merece atenção é a forma de implantação. Devido à falta de recursos, de tempo e financeiro, é necessário que a implantação seja de forma simples e rápida, para que os participantes consigam participar e com o tempo vão evoluindo na forma de planejamento.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODOS

Os métodos científicos norteiam o modo como o pesquisador pensa e conduz seu trabalho (FACHIN, 2001).

O método de abordagem para este trabalho é o dialético, que, conforme Lakatos e Marconi (1986), considera que nada está acabado, mas sim em movimento. Ainda conforme Lakatos e Marconi (1986, p. 73), para o método dialético, “[...] as coisas não existem isoladas, destacadas umas das outras e independentes, mas como um todo unido, coerente”.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

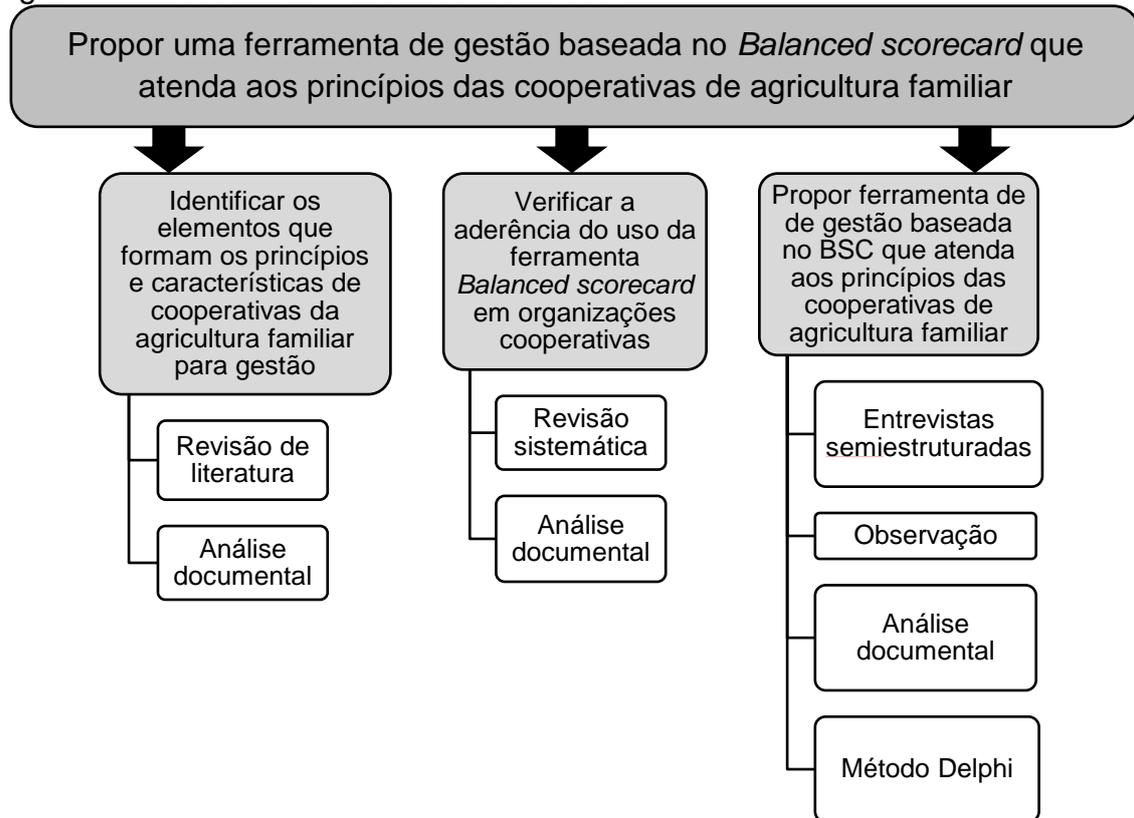
3.2.1 Quanto aos Objetivos

A pesquisa, quanto aos objetivos, foi exploratória. É dessa forma classificada pelo fato de buscar como está a situação da aplicação do BSC em cooperativas, bem como pela proposição de modelo específico. De acordo com Gil (2008, p. 27), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos”.

3.2.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos

A pesquisa necessita de vários procedimentos técnicos para ser executada. Para cada objetivo, foram utilizados os métodos descritos na Figura 7.

Figura 7 - Procedimentos técnicos utilizados



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Foi realizada a pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses e dissertações já publicadas, com o objetivo de descrever os conceitos inerentes a desenvolvimento, desenvolvimento rural, agricultura familiar, cooperativismo e *Balanced Scorecard*. A pesquisa bibliográfica é aquela feita a partir das contribuições de diversos autores em livros, periódicos e outras publicações (GIL, 1988).

Procurou-se entender, por meio da revisão de literatura, quais são os princípios cooperativistas e quais são as características das cooperativas de agricultura familiar, possibilitando delinear uma ferramenta gerencial que atenda às especificidades necessárias.

3.2.2.1 Revisão Sistemática

Foi realizada uma revisão sistemática para analisar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em cooperativas, e, somente após isso, apresentou-se sugestão de um novo modelo. A revisão sistemática é um tipo de pesquisa que “[...] utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema” (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p.

84). Com essa metodologia, é possível fazer uma busca de forma sistematizada em trabalhos já publicados para entender como está sendo realizada a utilização do BSC nas cooperativas de acordo com pesquisas realizadas. Utilizando essa técnica como procedimento metodológico, busca-se: (1) definir protocolo de pesquisa, (2) aplicar método sistemático de busca, (3) resumir as evidências identificadas mediante a apreciação crítica e (4) sintetizar os achados identificados. A revisão sistemática é um meio para identificar e analisar as pesquisas disponíveis relevantes para uma questão de pesquisa ou fenômeno de interesse particular (KITCHENHAM; CHARTERS, 2007). Para os pesquisadores, por meio da revisão sistemática, é possível conhecer os temas já pesquisados e as lacunas de pesquisa, já que, por meio dessa metodologia, é possível fazer um mapeamento do conhecimento já existente.

O objetivo foi analisar se o BSC pode ser aplicado em organizações cooperativas, como foi feito e quais os ganhos e dificuldades. Para isso, pesquisou-se nas bases *Web of Science*, Scopus e Spell, procurando por artigos desde a criação da ferramenta até junho de 2020. A escolha de termos foi baseada no contexto do pretendido. O primeiro termo buscado foi "*Balanced Scorecard*", acrescido da palavra *cooperative* (ou cooperativa), com o objetivo de verificar o que os autores têm pesquisado sobre o tema. Os idiomas pesquisados foram: português, espanhol e inglês. Só foram considerados os artigos disponibilizados de forma gratuita. Também foram buscadas teses e dissertações realizadas em programas *Stricto sensu* de instituições brasileiras, que estão indexadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), com as mesmas palavras de busca. Os filtros utilizados foram os descritos a seguir.

Na *Web of Science*, foi buscada a expressão "*Balanced Scorecard*", em conjunto com a palavra *cooperative*, no campo tópico. O período escolhido foi desde o início da base (1945) até o ano de 2020, sendo a busca efetuada somente de artigos publicados até junho de 2020. Refinando apenas por artigos, retornaram 12 artigos, dos quais 2 eram em idioma diferente dos escolhidos para a pesquisa, permanecendo 10. Dos 10 artigos, 4 eram de acesso pago, restando 6 para leitura gratuita.

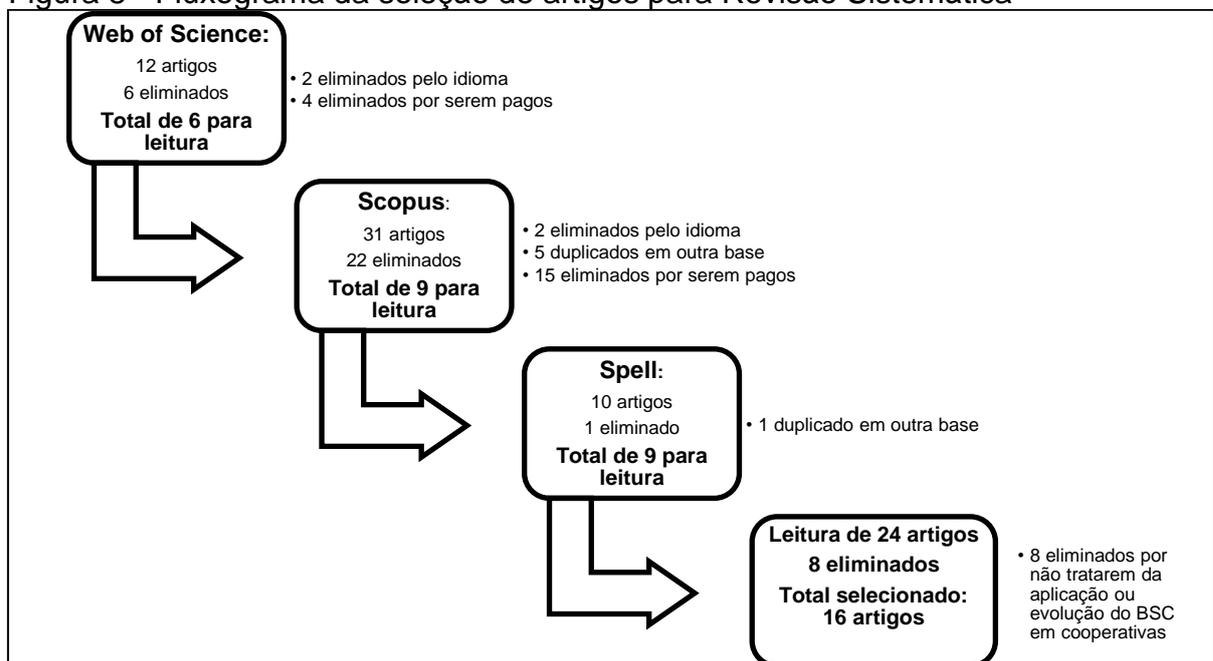
Na Scopus, as palavras-chave buscadas foram: "*Balanced Scorecard*" nos campos *article title*, *abstract*, *Keywords*, acrescidos da expressão *cooperative* nos mesmos campos. Como período, foram escolhidos todos os anos até 2020, e selecionado, como tipo de documento, somente artigo. Foram considerados artigos publicados até junho de 2020. Foram encontrados com essa busca 31 documentos.

Após excluir os idiomas diferentes do escopo, sobraram 29 artigos, sendo que 5 já estavam na busca feita na *Web of Science*, sobrando 24 artigos. Desses 24 artigos, 15 eram de acesso pago, restando 9 para leitura.

Na base Spell, a busca foi feita somente nos resumos, com a expressão *Balanced Scorecard* e cooperativa, com período de publicação até junho de 2020. Somente artigos, com idioma espanhol, inglês e português. Com essa pesquisa, foram encontrados 10 artigos, 1 que já tinha sido encontrado em outra base, restando 9 artigos.

Para a leitura e análise da pesquisa, restaram 24 artigos. Após a compreensão dos artigos, 8 foram eliminados por não falarem sobre a aplicação ou evolução do *Balanced Scorecard* em organizações cooperativas. A análise está, portanto, pautada em 16 artigos, publicados em espanhol, inglês ou português, que tratam da importância ou aplicação do *Balanced Scorecard* em cooperativas, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 - Fluxograma da seleção de artigos para Revisão Sistemática

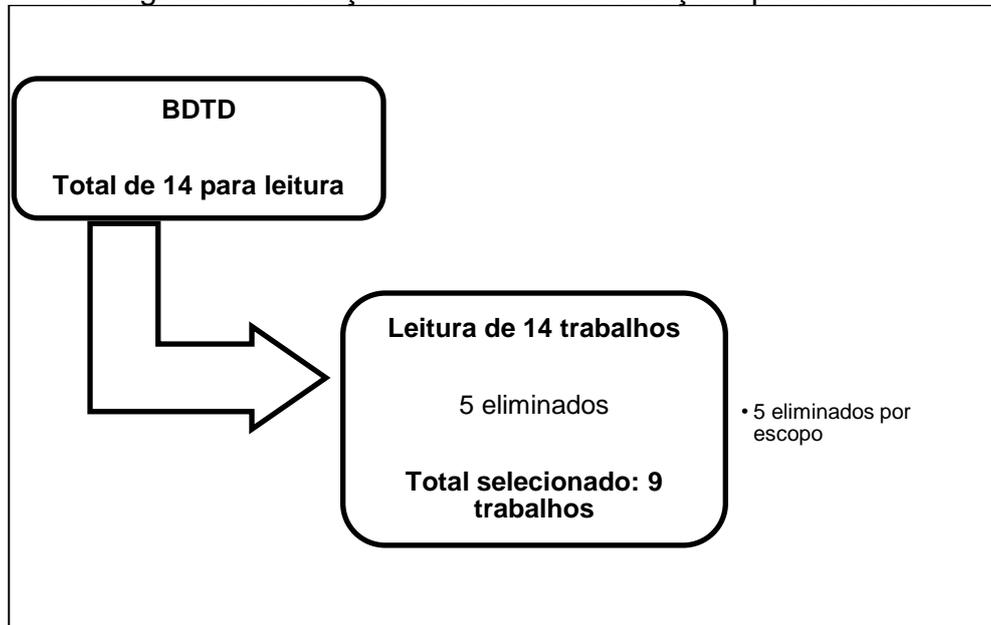


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na BDTD, foram buscados os resumos que tivessem a expressão “*Balanced Scorecard*” e a palavra cooperativa no resumo em português. O ano de defesa escolhido foi até 2020. Com essa busca, foram encontrados 14 documentos. Após a

verificação dos documentos, 5 foram eliminados por não estarem no escopo definido, restando 9 trabalhos para análise, conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 9 - Fluxograma da seleção de teses e dissertações para Revisão Sistemática



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Após a busca nas bases de artigos científicos, teses e dissertações, com o objetivo de encontrar alguma pesquisa sobre a aplicação do BSC em cooperativas de agricultura familiar, recorreu-se ao Google Scholar. Nessa plataforma, é possível a busca em qualquer tipo de artigo, bem como no corpo do documento (ao invés de somente resumo, título e palavras-chave).

No Google Scholar, usou-se a pesquisa avançada, selecionando no campo com todas as palavras: *Balanced Scorecard* e no campo com a frase exata: “cooperativa de agricultura familiar” OR “cooperativas de agricultura familiar”. A data final de busca foi o ano de 2020. Com essa busca, retornaram dez trabalhos, sendo que um destes estava duplicado, seis trabalhos não tratavam da aplicação do BSC em cooperativa de agricultura familiar, restando três trabalhos para análise. Desses três, apenas um era artigo científico, sendo então analisado.

3.2.2.2 Metodologia Delphi

Foi realizado um modelo para avaliação por especialistas e utilizada a metodologia Delphi para essa validação inicial. O Delphi é um método de análise qualitativa, que conta com a opinião de especialistas. Para ser realizado, não precisa de interação entre os vários especialistas, mas consiste em questionários estruturados que são respondidos pelos participantes individualmente, de forma anônima e devolvidos para o pesquisador. Geralmente, é feito em várias rodadas, buscando um consenso entre os especialistas, ou a evolução do assunto. A cada rodada, as respostas são tabuladas e os resultados são analisados. São observadas tendências e opiniões dissonantes. Com as justificativas sistematizadas e compiladas, é retornado ao grupo, que tem a oportunidade de refinar, alterar ou defender suas respostas (GRISHAM, 2009).

Algumas características da metodologia que a distinguem de outras técnicas são: a) anonimato; b) *feedback* das contribuições individuais; c) construção e apresentação da resposta do grupo como um todo; d) possibilidade de revisão e alteração das respostas (LINSTONE; TUROFF, 2002).

A quantidade de especialistas não é consenso na literatura, porém, seguiu-se a recomendação de Vélez-Pareja (2003), que sugere que a quantidade seja de, no mínimo, quatro ou cinco (VÉLEZ-PAREJA, 2003).

Foram escolhidos sete especialistas, que têm variadas visões sobre Cooperativismo, Administração, Planejamento estratégico e Agricultura familiar, conforme descrição no Quadro 15. Também foram levados em consideração o acesso a esses profissionais e as publicações acerca dos assuntos envolvidos.

Quadro 15 - Perfil dos participantes da técnica Delphi

Especialista	Área de formação e grau de instrução	Áreas de conhecimento
1	Graduação em Ciências Contábeis, Doutorado em Desenvolvimento Rural Sustentável	Contabilidade, gestão, cooperativismo, agricultura familiar
2	Graduação em Administração, Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio	Gestão de empresas, ações coletivas, agronegócio, agricultura familiar

Continua

Cont. Quadro 15

3	Graduação em Ciências Contábeis, Especialização em Administração Financeira, Contábil e Controladoria e MBA em Gerenciamento de Projetos	Gestão de empresas, consultoria de processos em empresas do agronegócio e cooperativas
4	Graduação em Ciências Contábeis, Doutorado em Contabilidade	Contabilidade, avaliação de desempenho e gestão de empresas e entidades sem fins lucrativos
5	Graduação em Filosofia, Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional	Organização e fortalecimento de cooperativas, gestão de projetos estratégicos para organizações de agricultura familiar
6	Graduação em Ciências Contábeis, Especialização em Gestão Empresarial	Consultoria de gestão de negócios e planejamento estratégico
7	Graduação em Ciências Econômicas, Doutorado em Economia Aplicada	Análise de viabilidade de projetos, consultoria em estratégia empresarial e gestão. Atuação na área de economia regional e agronegócio

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O participante de número sete não aceitou o convite, sendo o questionário enviado para os outros seis especialistas.

Foram realizadas duas rodadas. No primeiro questionário (Apêndice A), buscou-se o entendimento sobre as perspectivas propostas, os objetivos estratégicos para cada perspectiva e também sobre o processo simplificado de implantação. Após recebimento das respostas dos seis participantes, elas foram analisadas e foi realizada mais uma rodada (Apêndice B), validando o mapa estratégico, o processo e incluindo os indicadores propostos. Nessa rodada, somente cinco participantes responderam, e tiveram poucas alterações nas propostas realizadas. Com essas duas rodadas, foi possível chegar a um modelo para validação.

3.2.2.3 Escolha da Organização a ser Estudada

Para entender as necessidades particulares das cooperativas de agricultura familiar, além da revisão da literatura, foi realizada a observação de uma cooperativa.

Essa cooperativa foi escolhida por ter as características observadas na literatura e que podem influenciar na gestão da cooperativa. Além disso, a proximidade com os dirigentes da cooperativa foi levada em consideração na escolha, para facilitar o acesso e futura aplicação da ferramenta. A cooperativa está sediada na cidade de Cascavel, e faz a organização da produção e venda de vários assentamentos da Reforma Agrária da região. A cooperativa organiza as feiras de produtos e também a venda institucional de alguns itens. A cooperativa possui pouco mais de 100 cooperados, todos assentados. Apesar de a cooperativa estar ativa há cerca de 19 anos, somente nos últimos anos ela está passando por uma reestruturação. Além disso, a cooperativa, no ano de 2019, iniciou um trabalho de planejamento estratégico por intermédio de um trabalho de conclusão de curso de um membro da cooperativa e aluno do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

3.2.3 Quanto à Abordagem da Pesquisa

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é denominada qualitativa, pois se procura entender uma situação específica, detalhando e tratando dessa situação, sem ter como maior preocupação a quantificação do fenômeno. De acordo com Minayo (2002, p. 21-22), a pesquisa qualitativa “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes [...]”.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS (TÉCNICAS)

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para o trabalho foram entrevistas semiestruturadas, observação, análise documental e questionários para o método Delphi.

As entrevistas foram realizadas com membros da cooperativa estudada. As entrevistas semiestruturadas podem ser consideradas como uma conversa com propósitos pré-definidos, em que o entrevistador apresenta perguntas pré-estabelecidas, porém, abre o assunto para o diálogo. Com esse formato, é possível colher informações objetivas e subjetivas (MINAYIO, 2002).

Também foi feita a observação da cooperativa com o intuito de criação e implantação do modelo proposto. Os fatos serem percebidos pelo pesquisador sem

intermediários é uma vantagem da observação, reduzindo a subjetividade da investigação (GIL, 2008).

Para a coleta de dados documentais, foi utilizada pesquisa em base de dados IBGE e também análise de documentos da cooperativa estudada. A pesquisa documental utiliza dados que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 2008).

Os questionários para validação da proposta com o método Delphi foram criados no Google Formulários e enviados para os participantes, que os responderam pela própria ferramenta (APÊNDICE A e APÊNDICE B).

3.4 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO A SER PESQUISADO

O estudo foi focado em cooperativas de agricultura familiar, proposição e aplicação de modelo diferenciado de *Balanced Scorecard*. Para validação do modelo, além do método Delphi aplicado com seis especialistas, foi realizada a aplicação prática em uma cooperativa de agricultura familiar de Cascavel-PR. Na cooperativa, participaram 19 pessoas, sendo o diretor, responsável administrativo, cooperados e funcionários.

4 RESULTADOS

Para atendimento às cooperativas de agricultura familiar, foi sugerida uma adaptação do BSC por meio da literatura, e validado e evoluído com a opinião de especialistas.

4.1 MODELO DE *BALANCED SCORECARD* PARA COOPERATIVAS DE AGRICULTURA FAMILIAR

4.1.1 Perspectivas do Modelo para Atendimento aos Princípios Cooperativistas

Foi proposto um *Balanced Scorecard* com seis perspectivas: social, econômica, clientes e mercado, processos, aprendizado e crescimento e cooperação. Essas seis perspectivas foram organizadas de forma a atender aos princípios cooperativistas conforme indicado no Quadro 16.

Quadro 16 - Perspectivas propostas para o BSC de Cooperativa Familiar e a relação com os princípios cooperativistas

PERSPECTIVA	O QUE INSERIR	PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS PREVISTOS
PERSPECTIVA SOCIAL	Nessa perspectiva, serão previstas as ações ambientais, com a comunidade e também com os cooperados.	- Preocupação com a comunidade
PERSPECTIVA ECONÔMICA	Nessa perspectiva, serão incluídos índices que mostram que os processos estão gerando renda para a cooperativa e cooperados.	
PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO	Nessa perspectiva, existe a preocupação com a distribuição dos produtos, mercados e satisfação do cliente.	
PERSPECTIVA PROCESSOS	Nessa perspectiva, serão avaliados os processos da cooperativa, de produção, gestão, administrativos e também o atendimento ao cooperado.	- Princípio do controle democrático - Autonomia e independência - Adesão voluntária

Continua

Cont. Quadro 16

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Nessa perspectiva, serão previstas as ações de educação e capacitação, em relação à cultura cooperativista e conhecimento como um todo.	- Princípio da educação
PERSPECTIVA COOPERAÇÃO	Nessa perspectiva, será avaliada a intracooperação e a intercooperação, considerando que a cooperação e a solidariedade são a base das organizações cooperativas. Também será avaliada a presença de <i>free riders</i> e nível de comprometimento dos cooperados.	- Participação econômica dos sócios - Princípio da intercooperação - Adesão voluntária

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A adaptação foi criada a partir de um constructo da literatura, que pode ser verificado no Quadro 17.

Quadro 17 - Constructo teórico das adaptações do BSC

PERSPECTIVA	FONTE
PERSPECTIVA SOCIAL	Atendimento aos princípios do cooperativismo e de economia solidária (GAIGER, 2004; ACI, 2015). Inclusão da perspectiva social para demonstrar o objetivo geral da cooperativa (MOSER, 2003; IGNÁCIO; SOUZA, 2008).
PERSPECTIVA ECONÔMICA	Adaptado de “financeiro” para “econômica” como forma de demonstrar o objetivo não somente financeiro, mas atender às aspirações econômicas dos membros (KAPLAN; NORTON, 2000; ACI, 2020).
PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO	Acrescentada a expressão “mercado” pela importância de abertura de mercado pelas cooperativas de agricultura familiar (PECH <i>et al.</i> , 2015; OLIVEIRA; GIROLETTI, 2016).
PERSPECTIVA PROCESSOS	Utilização da perspectiva original (KAPLAN; NORTON, 1997).
PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Utilização da perspectiva original (KAPLAN; NORTON, 1997).
PERSPECTIVA COOPERAÇÃO	Atendimento ao princípio cooperativista de cooperação entre cooperativas e princípio da economia solidária de cooperação (GAIGER, 2004; ACI, 2015).

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A **perspectiva social** é necessária porque as cooperativas têm como objetivo transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Visam ganhos para as pessoas, para o país e para o planeta. Precisam externalizar benefícios para a comunidade, sendo esse um dos princípios do cooperativismo. A pesquisa de Oliveira e Giroletti (2016) já teve a preocupação de incluir a comunidade na perspectiva clientes, assim como Moser (2003) também inclui uma perspectiva para responsabilidade social. Ignácio e Souza (2008) também incluíram uma perspectiva social no topo do mapa estratégico. Esses autores perceberam que a responsabilidade social é algo que está nos objetivos das entidades cooperativas, por isso, entende-se que é necessário que exista uma perspectiva somente para a responsabilidade social, e que ela é o objetivo final da cooperativa, devendo figurar no topo do mapa estratégico como consequência de toda a operação da entidade.

Niven (2005) já previu a diferença entre modelos de BSC conforme a finalidade das empresas. Entende-se que, nas entidades sem fins lucrativos, o recurso financeiro é um meio e não um fim. A finalidade financeira é substituída por missões que têm foco em melhorias sociais, alterando, dessa maneira, a estrutura do mapa estratégico.

A **perspectiva econômica** visa avaliar se as ações realizadas estão resultando em renda para a cooperativa e para os cooperados, com o objetivo de melhorar a vida dos cooperados e atingir os objetivos comuns. Precisa ser avaliado se o retorno das atividades da cooperativa está sendo suficiente para manter a cooperativa funcionando e evoluindo. A cooperativa tem como finalidade realizar as necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, e, para isso, é necessário que as operações sejam remuneradas de forma adequada. A perspectiva econômica substitui a perspectiva financeira, para evidenciar que o objetivo da cooperativa não é lucro, mas precisa remunerar os associados de forma justa pelas suas produções, e também precisa de sobras para sustentar a cooperativa e continuar reinvestindo. Alguns autores, como Oliveira e Giroletti (2016) e Silva (2018), preferiram tratar a perspectiva financeira como sustentabilidade, demonstrando nessa perspectiva o que seria necessário para a cooperativa sustentar suas atividades. No modelo proposto, optou-se por não utilizar a expressão sustentabilidade para não trazer uma alusão incorreta para a questão ambiental, que está prevista na perspectiva social.

A **perspectiva clientes e mercado** trata da preocupação em aumentar o faturamento por meio da abertura de mercados e manutenção de clientes. Com a

diversidade e sazonalidade dos produtos, é importante satisfazer os clientes para que se tornem fiéis.

A **perspectiva processos** visa avaliar os processos internos, sejam de produção, vendas ou administrativos. Nessa perspectiva, procura-se evidenciar estratégias que permitam evoluir os processos, que resultarão em melhores produtos para os clientes.

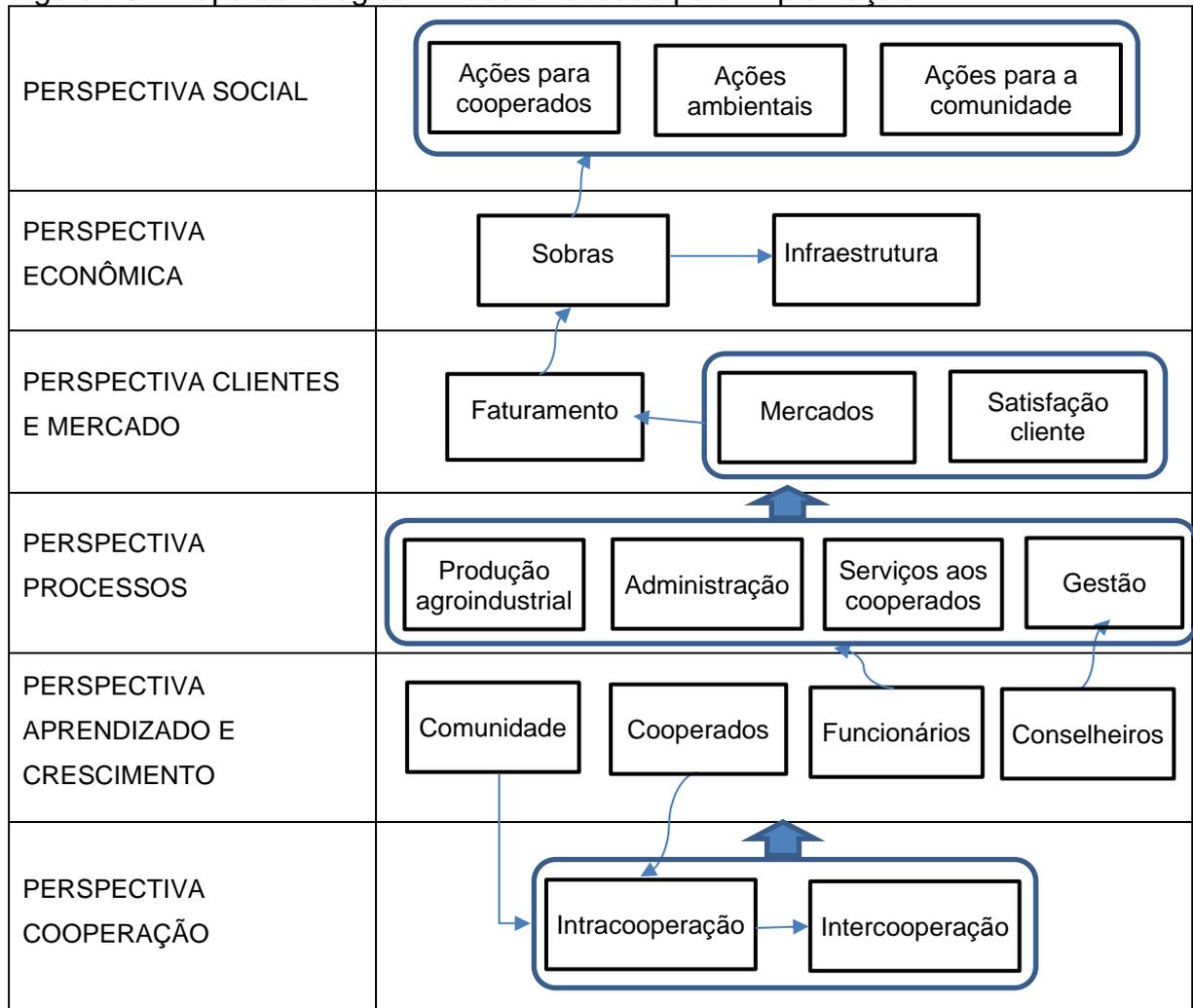
A **perspectiva aprendizado e crescimento** procura medir a educação e treinamento que as cooperativas fornecem aos sócios, dirigentes eleitos, funcionários e comunidade. Com isso, é possível repassar ao público em geral sobre a natureza e benefícios da cooperação. O princípio da educação propicia desenvolver intelectualmente os associados e familiares, bem como a comunidade. Alguns consideram esse princípio como a base do cooperativismo, e que deve ser feito com o objetivo de criar a cultura da cooperação. Ignacio e Souza (2008) propuseram dividir a perspectiva aprendizado em três partes lado a lado: cooperados, funcionários e comunidade. No modelo proposto, optou-se por incluir ainda a capacitação para conselheiros dentro dessa perspectiva.

A **perspectiva cooperação** busca entender o grau de cooperação e solidariedade dos associados. Sem o trabalho conjunto dos cooperados, a cooperativa não consegue manter suas atividades funcionando. Nessa perspectiva, busca-se medir como os associados se comportam em relação à cooperativa. Também é contemplada a cooperação entre entidades.

4.1.2 Mapa Estratégico para Cooperativas de Agricultura Familiar

O objetivo do mapa estratégico é ser um mapa da cooperativa, que mostra quais objetivos todos devem atingir, e como chegar a esses objetivos. Na Figura 10, é possível observar como ficou o mapa estratégico após a validação dos especialistas. Nele, é possível observar as perspectivas e seu ordenamento. Também é possível verificar os objetivos estratégicos, com sua relação de causalidade.

Figura 10 - Mapa estratégico - modelo validado para implantação



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A **perspectiva cooperação** está na base do mapa, por se entender que a cooperação e a solidariedade são a base da organização cooperativa; que, sem ela, as cooperativas não conseguirão realizar suas atividades e nem terão razão de existir. Nessa perspectiva, busca-se medir a cooperação interna e a externa. Ainda é importante lembrar que a cooperação interna gera a cooperação externa, ou seja, com outras entidades.

Logo acima, está a **perspectiva aprendizado e crescimento**. Esse item é especialmente importante nas cooperativas, que têm como um dos princípios a educação e luta pela cultura cooperativista. Nessa perspectiva, buscam-se as melhorias por meio da capacitação dos cooperados, funcionários e conselheiros. Também se avalia e monitora a capacitação da comunidade. Com a capacitação dos cooperados, acredita-se melhorar o seu grau de cooperação. Com a melhoria no

aprendizado e crescimento de funcionários, pretende-se melhorar os processos e, com a capacitação dos conselheiros, pretende-se melhorar os processos de gestão. A capacitação da comunidade é uma atividade-fim da cooperativa, que acaba por fortalecer a cooperação como um todo.

Acima do aprendizado e crescimento está a **perspectiva processos**, que trata dos processos da cooperativa. Nessa perspectiva, será avaliado o funcionamento da organização, como melhorá-lo para que se atinja excelência, gerando melhores produtos e atendimento, que permitirão melhor rendimento. Nessa perspectiva, têm-se, como objetivos estratégicos, a produção agroindustrial, processos da administração, serviços aos cooperados e processos de gestão. A produção agroindustrial trata dos processos de fabricação que a cooperativa faz (por exemplo, panificação, fabricação de doces), tentando melhorar a produtividade e a qualidade. Em relação à administração, trata dos processos operacionais administrativos da cooperativa, tais como controle financeiro e controle de estoque. Os serviços aos cooperados tratam da assistência técnica que as cooperativas proporcionam aos cooperados. Esse tipo de assistência é um dos motivos da existência da cooperativa. É aqui que entra a parte de auxiliar os agricultores a manejarem suas lavouras, auxílio para certificação orgânica, entre outras. Os processos de gestão avaliarão como está o gerenciamento geral da cooperativa, se os gestores estão conseguindo acompanhar a estratégia.

Na sequência, surge a **perspectiva clientes e mercado**. É sabido que um dos desafios da agricultura familiar é criar e consolidar mercados e clientes. Nessa perspectiva, são analisados o faturamento, mercados e satisfação do cliente. Aqui é necessário avaliar a estratégia da organização para que consiga inserir seus produtos no mercado de maneira eficiente, gerando renda para a cooperativa e para o cooperado.

Como consequência de aumento do faturamento, surge a **perspectiva econômica**, que gerará sobras para a cooperativa. Essas sobras poderão gerar melhorias na infraestrutura da cooperativa, que podem ser importantes para melhorar a produtividade, ou criar novas linhas de produto, por exemplo. E também podem ser aplicadas na perspectiva social.

Na **perspectiva social**, serão projetadas ações para os cooperados, ambientais e para a comunidade. Pode-se dizer que a perspectiva social é a razão de

ser de toda cooperativa, que tem como objetivo sempre melhorar as condições de vida dos cooperados e transformar o mundo em um lugar melhor.

4.1.3 Indicadores para Cooperativas de Agricultura Familiar

Os indicadores que devem servir como base para a implantação estão descritos no Quadro 18, lembrando que podem ser tirados ou incluídos conforme a necessidade. O objetivo de ter um rol de indicadores padrão é simplificar, auxiliar no início e também o próprio entendimento do que pode ser tratado em cada objetivo estratégico.

Quadro 18 - Indicadores - Modelo validado para implantação

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES
SOCIAL	AÇÕES PARA COOPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalização de sobras • Renda do cooperado • Benefícios para o cooperado (plano de saúde, seguro de vida)
	AÇÕES AMBIENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos ambientais
	AÇÕES PARA A COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Ações sociais desenvolvidas • Projetos culturais desenvolvidos (cultura, arte, espiritualidade, educação, história e patrimônio, festivais culturais, artes visuais) • Dinheiro injetado na localidade por meio da distribuição de sobras
ECONÔMICA	SOBRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão de sobras • Destinação das sobras
	INFRAESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em melhorias de infraestrutura
CLIENTES E MERCADO	FATURAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de faturamento • Cálculo de preço de venda apropriado • Vendas efetuadas
	MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes conquistados • Contratos conquistados • Participação em programas governamentais • Produtos fornecidos • Participação no mercado
	SATISFAÇÃO CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidade do cliente • Nível de satisfação do cliente • Índice de retorno do cliente

Continua

Continuação Quadro 18

PROCESSOS	PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade da cooperativa
	ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos processos administrativos • Avaliação da autonomia nos processos • Avaliação do controle democrático • Alinhamento dos projetos com a estratégia
	SERVIÇOS AOS COOPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência técnica aos cooperados
	GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de acompanhamento da estratégia
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de capacitação com a comunidade
	COOPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos efetuados para cooperados
	FUNCIONÁRIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos efetuados com funcionários
	CONSELHEIROS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação dos conselheiros
COOPERAÇÃO	INTRACOOPEAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de cooperação média (capacidade produtiva do cooperado x transações efetuadas com a cooperativa) • Comparação de transações efetuadas com cooperados e não cooperados • Nível de comprometimento • Identificação de aproveitadores • Grau de satisfação do cooperado com a cooperativa
	INTERCOOPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Transações efetuadas com outras cooperativas • Transações efetuadas com outras entidades

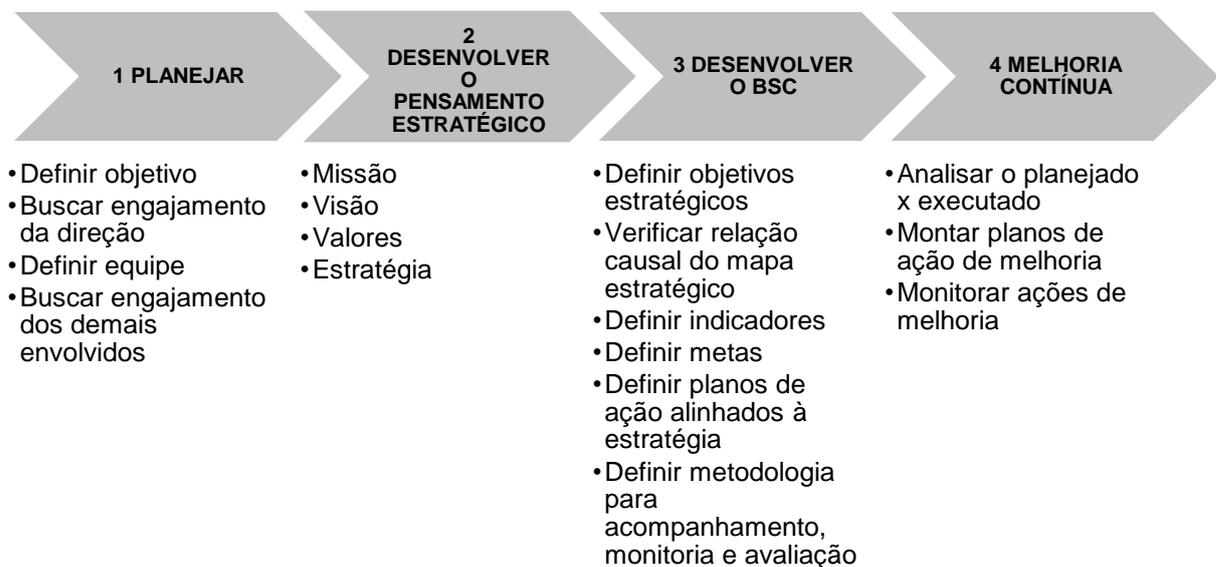
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No Quadro 18, é possível visualizar o rol de indicadores que são propostos para as cooperativas de agricultura familiar. Cada objetivo estratégico possui pelo menos um indicador, e esses indicadores refletem a situação atual e futura da cooperativa, aquilo que é comum em uma organização com esse fim manter como estratégia constante.

4.1.4 Processo de Implantação Proposto para BSC em Cooperativas de Agricultura Familiar

O modelo de BSC sugerido segue uma metodologia de implantação simplificada, com poucas etapas, pensado para ser simples, sem ocupar muitos recursos financeiros ou de pessoal, conforme sugerido na Figura 11.

Figura 11 - Modelo proposto de implantação BSC em cooperativas de agricultura familiar



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O primeiro passo, que é o planejamento, visa definir o objetivo da implantação do BSC e definir a equipe de trabalho. Essa primeira etapa deve ser realizada pela alta direção da cooperativa, para que se consiga traçar um rumo inicial, sabendo o que se pretende atingir com o uso da ferramenta. Além disso, é necessário definir quem será o responsável por fazer a implementação, quem assumirá esse papel. É importante que as pessoas envolvidas nesse primeiro momento estejam alinhadas, para que o restante dos funcionários e cooperados consiga entender a necessidade dessa implantação.

No segundo passo, é necessário definir ou reafirmar a missão, visão, valores e a estratégia da cooperativa. Esse passo é fundamental para definir um bom *Balanced Scorecard*. Sem a clareza de qual o foco da cooperativa, de onde ela quer chegar, não será possível avançar com sucesso para as próximas fases.

O terceiro passo é desenvolver o BSC. Nessa etapa, serão apresentados os objetivos estratégicos de acordo com o modelo, bem como os indicadores. Após isso, é necessário que a cooperativa defina as metas para cada um dos objetivos estratégicos e os planos de ação correspondentes.

O quarto passo é a melhoria contínua. O objetivo do BSC é alinhar e comunicar a estratégia. E, com isso, visa-se a melhoria. Em tempo estabelecido, deve-se divulgar os resultados obtidos e estabelecer planos de ação para o próximo período.

4.1.4.1 Detalhamento do Processo de Implantação

Em todos os processos, será necessário o auxílio de um mediador. Esse mediador precisa ter conhecimento sobre o BSC, e também entendimento sobre as particularidades das Cooperativas de agricultura familiar.

1 – PLANEJAR	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivo • Buscar engajamento da direção • Definir equipe • Buscar engajamento dos demais envolvidos
--------------	---

Envolvidos: mediador, diretoria, funcionários e cooperados (grupo representativo)

Tempo estimado: 2 horas

Entrega dessa etapa: Lista de equipe de trabalho

Na etapa de planejamento, ocorrerá o planejamento geral do projeto.

- A primeira etapa a ser realizada é a definição do objetivo. Para isso, será necessário que o mediador converse com a diretoria da cooperativa para entendimento do que se pretende atingir com o BSC. Nesse momento, o mediador também precisa se inteirar sobre o funcionamento geral da cooperativa, seu mercado, produtos e hierarquia.
- Num segundo momento, busca-se o engajamento da direção. É necessário que o mediador conscientize a diretoria sobre os benefícios do BSC, elaborando material para apresentação sobre o assunto.
- A partir disso, é necessário definir a equipe de trabalho. É necessário que a direção auxilie a estabelecer uma equipe que estará comprometida com o processo. A equipe pode ser de uma pessoa, se necessário.

- É necessária a busca de engajamento de todos os envolvidos. Os funcionários e cooperados devem receber informação sobre o projeto, importância e objetivo geral.

Na finalização dessa etapa, será formalizada a equipe de trabalho, que pode ser feita conforme Quadro 19.

Quadro 19 - Formulário de Equipe de Trabalho

Pessoa	Responsabilidade
Fulano	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar toda a implantação • Coordenar reuniões • Apresentar os resultados • Cobrar resultados
Fulano 2	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na montagem dos planos de ação • Auxiliar na análise e montagem dos dados

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

2 – DESENVOLVER O PENSAMENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Missão • Visão • Valores • Estratégia
--	--

Envolvidos: mediador, diretoria, funcionários e cooperados (grupo representativo)

Tempo estimado: 8 horas

Entrega dessa etapa: formulário de estratégia, que formaliza a missão, visão, valores e estratégia

Nesse momento, é necessário trabalhar com o mediador, direção, equipe de trabalho e demais envolvidos que a cooperativa deseje. Pode ser útil envolver todos os cooperados ou um grupo de cooperados que representem os demais. Essa etapa pode ser feita em uma reunião só, e desenvolver todos os conceitos envolvidos.

- Para definição da Missão da cooperativa, é importante que seja esclarecido o que é missão. O porquê de a cooperativa ter sido criada, o propósito central da organização. Após apresentação do mediador sobre os conceitos, cada participante ou cada grupo pode propor uma missão e depois deve-se discutir em grupo para chegar a um consenso da missão.
- Para definição da Visão, o mediador explicará os conceitos. A visão é uma imagem de futuro, aquilo que se pretende alcançar. Cada participante ou cada grupo desenvolverá uma ideia que será validada por todo o grupo.

- Os valores são princípios que orientam a organização, representando a maneira de agir da cooperativa. São os ideais da entidade, que devem estar presentes em todos os envolvidos. Após explicação do mediador, os participantes devem propor os valores que imaginam fazer parte, que serão aprovados por todos na reunião.
- Na elaboração da estratégia, deve ser verificada a situação atual da cooperativa e definido o que se espera para o futuro. A estratégia pode ser entendida como o caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos. Para esse processo, podem ser formuladas frases que descrevam o que a organização objetiva.

Como resultado dessa etapa, devem-se ter formalizados a missão, visão, valores e estratégias, conforme formulário de estratégia, disposto no Quadro 20.

Quadro 20 - Formulário de Estratégia

MISSÃO
VISÃO
VALORES
ESTRATÉGIA

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

3 – DESENVOLVER O BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos estratégicos • Verificar relação causal do mapa estratégico • Definir indicadores • Definir metas • Definir planos de ação alinhados à estratégia • Definir metodologia para acompanhamento, monitoria e avaliação
-----------------------	---

Envolvidos: mediador, diretoria, funcionários e cooperados (grupo representativo)

Tempo estimado: 16 horas

Entrega dessa etapa: Lista de indicadores com valor atual e meta prevista, planos de ação.

Nessa fase, o moderador apresentará o modelo de BSC, com as perspectivas e objetivos, explicando cada uma, a relação com os princípios cooperativistas e a causalidade entre eles.

Pode ser feita uma apresentação com apoio de slides para a direção, funcionários e cooperados envolvidos.

Deve ficar clara a montagem do mapa estratégico para que os envolvidos tenham a melhor percepção de que o BSC será o mapa para atingimento dos objetivos da organização.

A perspectiva cooperação está na base do mapa, por entender-se que a cooperação e a solidariedade são a base da organização cooperativa, que sem ela as cooperativas não conseguirão realizar suas atividades e nem terão razão de existir. Nessa perspectiva, busca-se medir a cooperação interna e a externa. Ainda é importante lembrar que a cooperação interna gera a cooperação externa, ou seja, com outras entidades.

Logo acima, está a perspectiva aprendizado e crescimento. Esse item é especialmente importante nas cooperativas, que têm, como um dos princípios, a educação e luta pela cultura cooperativista. Nessa perspectiva, buscam-se as melhorias por meio da capacitação dos cooperados, funcionários e conselheiros. Também se avalia e monitora a capacitação da comunidade. Com a capacitação dos cooperados, acredita-se melhorar o seu grau de cooperação. Com a melhoria no aprendizado e crescimento de funcionários, pretende-se melhorar os processos e, com a capacitação dos conselheiros, pretende-se melhorar os processos de gestão.

Acima do aprendizado e crescimento, está a perspectiva processos, que trata dos processos da cooperativa. Nessa perspectiva, será avaliado o funcionamento da organização, como melhorá-lo para que se atinja excelência, gerando melhores produtos e atendimento, que permitirão melhor rendimento. Nessa perspectiva, têm-se, como objetivos estratégicos, a produção agroindustrial, processos da administração, serviços aos cooperados e processos de gestão. A produção agroindustrial trata dos processos de fabricação que a cooperativa faz (por exemplo, panificação e fabricação de doces), tentando melhorar a produtividade e a qualidade. Em relação à administração, trata dos processos operacionais administrativos da cooperativa, tais como controle financeiro e controle de estoque. Os serviços aos cooperados tratam da assistência técnica que as cooperativas proporcionam aos cooperados. Esse tipo de assistência é um dos motivos da existência da cooperativa.

É aqui que entra a parte de auxiliar os agricultores a manejarem suas lavouras, auxílio para certificação orgânica, entre outras. Os processos de gestão avaliarão como está o gerenciamento geral da cooperativa, se os gestores estão conseguindo acompanhar a estratégia.

Na sequência, surge a perspectiva clientes e mercado. É sabido que um dos desafios da agricultura familiar é criar e consolidar mercados e clientes. Nessa perspectiva, são analisados o faturamento, mercados e satisfação do cliente. Aqui, é necessário avaliar a estratégia da organização para que consiga inserir seus produtos no mercado de maneira eficiente, gerando renda para a cooperativa e para o cooperado.

Como consequência de aumento do faturamento, surge a perspectiva econômica, que gerará sobras para a cooperativa. Essas sobras poderão gerar melhorias na infraestrutura da cooperativa, que podem ser importantes para melhorar a produtividade, ou criar novas linhas de produto, por exemplo. E também podem ser aplicadas na perspectiva social.

Na perspectiva social, serão projetadas ações para os cooperados, ambientais e para a comunidade. Pode-se dizer que a perspectiva social é a razão de ser de toda cooperativa, que tem como objetivo sempre melhorar as condições de vida dos cooperados e transformar o mundo em um lugar melhor.

Deverá explicar também os indicadores propostos para cada objetivo, com possíveis formas de medi-los, conforme sugerido nos Quadros 21 a 27.

Quadro 21 - Explicação sobre indicadores perspectiva Cooperação

PERSPECTIVA COOPERAÇÃO	INTRACOO- PERAÇÃO	Nível de cooperação média	% transação efetuada com a cooperativa em relação à capacidade do cooperado
		Comparação de transações efetuadas com cooperados e não cooperados	% de operações com cooperados x não cooperados
		Nível de comprometimento	Analisar % de presença dos cooperados em reuniões e assembleias
		Identificação de aproveitadores	Identificação de cooperados que entregaram somente com alta de preços
		Grau de satisfação do cooperado com a cooperativa	% de satisfação utilizando pesquisa

Continua

Cont. Quadro 21

	INTERCOOPERAÇÃO	Transações efetuadas com outras cooperativas	Quantidade de transações efetuadas com outras cooperativas
		Transações efetuadas com outras entidades	Quantidade de transações efetuadas com outras entidades

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quadro 22 - Explicação sobre indicadores perspectiva Aprendizado e Crescimento

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	COMUNIDADE	Projetos de capacitação	Horas investidas em projetos de capacitação para a comunidade
	COOPERADOS	Treinamentos efetuados para cooperados	Horas investidas em treinamentos efetuados para cooperados
	FUNCIONÁRIOS	Treinamentos efetuados com funcionários	Horas investidas em treinamentos efetuados para funcionários
	CONSELHEIROS	Capacitação	Horas investidas em capacitação para conselheiros

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quadro 23 - Explicação sobre indicadores perspectiva Processos

PERSPECTIVA PROCESSOS	PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL	Produtividade da cooperativa	Quantidade produzida
	ADMINISTRAÇÃO	Melhoria dos processos administrativos	% de melhoria em processos escolhidos
		Avaliação da autonomia nos processos	Avaliação do grau de autonomia da cooperativa
		Avaliação do controle democrático	Avaliação do controle democrático
		Alinhamento dos projetos com a estratégia	% de projetos alinhados com a estratégia
	SERVIÇOS AOS COOPERADOS	Assistência técnica aos cooperados	Número de horas investidas em assistência
	GESTÃO	Nível de acompanhamento da estratégia	Periodicidade que o gestor consegue acompanhar a estratégia

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quadro 24 - Explicação sobre indicadores perspectiva Clientes e Mercado

PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO	FATURAMENTO	Aumento de faturamento	Valor do faturamento total
		Cálculo de preço de venda apropriado	Analisar o preço de venda dos produtos x mercado x custo
		Vendas efetuadas	Quantidade vendida
	MERCADOS	Clientes conquistados	Número de clientes novos
		Contratos conquistados	Número de contratos novos
		Participação em programas governamentais	Valor entregue para PNAE e PAA
		Produtos fornecidos	Lista de produtos fornecidos (mix)
		Participação no mercado	% de ocupação do mercado
	SATISFAÇÃO CLIENTE	Fidelidade do cliente	% de clientes que voltou a comprar
		Nível de satisfação do cliente	% de satisfação do cliente encontrado por meio de pesquisa de satisfação
		Índice de retorno do cliente	Lucro por cliente ou linha de cliente

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quadro 25 - Explicação sobre indicadores perspectiva Econômica

PERSPECTIVA ECONÔMICA	SOBRAS	Previsão de sobras	Valor das sobras
		Destinação das sobras	% capitalizado e % reinvestido
	INFRAESTRUTURA	Investimento em melhorias de infraestrutura	Valor investido em infraestrutura na cooperativa

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quadro 26 - Explicação sobre indicadores perspectiva Social

PERSPECTIVA SOCIAL	AÇÕES PARA COOPERADOS	Capitalização de sobras	Valor médio por cooperado em reais que foi capitalizado (distribuído) das sobras
		Renda do cooperado	Valor em reais que o cooperado teve de renda com a cooperativa. Somar valor de pagamentos efetuados
		Benefícios para o cooperado	Lista dos benefícios oferecidos (plano de saúde, seguro de vida)
	AÇÕES AMBIENTAIS	Projetos ambientais	Lista dos projetos ambientais
	AÇÕES PARA A COMUNIDADE	Ações sociais desenvolvidas	Lista das ações sociais desenvolvidas
		Projetos culturais desenvolvidos	Lista dos projetos culturais desenvolvidos (cultura, arte, espiritualidade, educação, história e patrimônio, festivais culturais, artes visuais)
		Dinheiro injetado na localidade por meio da distribuição de sobras	Valor total em reais que foi capitalizado (distribuído) das sobras

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Após entendimento, a entidade, com auxílio do mediador, definirá as metas e planos de ação para cada indicador. Deverá gerar, nessa fase, uma planilha de controle para registrar o valor atual de cada indicador e a meta, conforme Quadro 27. A estratégia é feita para o período de um ano, porém, é acompanhada e revisada mensalmente.

Quadro 27 - Lista de Indicadores e Metas

Indicador	Atual	Meta
Nível de cooperação média	50%	70%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nem todos os objetivos e índices precisarão ser adotados, e não se recomenda inicialmente incluir novos objetivos e indicadores.

As metas devem ser realistas e alcançáveis, para que os envolvidos se motivem a cumpri-las. Os planos de ação devem ser palpáveis e ter um responsável. Para isso, é necessário formalizar, conforme Quadro 28.

Quadro 28 - Plano de Ação

PERSPECTIVA	COOPERAÇÃO			
OBJETIVO	Intracooperação			
INDICADOR	Nível de cooperação média			
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS		
jun/22	dez/22	0% não iniciado		
PLANO DE AÇÃO				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO
Levantar a capacidade de cooperação dos cooperados e comparar com as entregas efetuadas.	Fulano	jan/22	Feito sim/não	Explicar como pode ser feito ...
Analisar a % de participação de cada cooperado.			Feito sim/não	
Analisar e conversar com cooperados com baixa cooperação.			% de cooperados analisados	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Recomenda-se que os planos de ação e indicadores sejam avaliados mensalmente e seja feita a divulgação. Porém, deve-se formalizar com a equipe envolvida se será feito dessa forma.

4 – MELHORIA CONTÍNUA	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o planejado x executado • Montar planos de ação de melhoria • Monitorar ações de melhoria
-----------------------	--

Envolvidos: mediador, diretoria, funcionários e cooperados (grupo representativo)

Um dos objetivos da implantação do BSC é a evolução. Mensalmente, deve-se analisar o que foi planejado e executado e, conforme a necessidade, montar planos de ação de melhoria. Anualmente, é recomendado analisar de forma geral o que foi conquistado no ano, revisar os objetivos, indicadores e metas, e novamente montar planos de ação alinhados à estratégia.

4.2 VALIDAÇÃO COM A IMPLANTAÇÃO NA COOPERATIVA

4.2.1 Histórico da Cooperativa

A cooperativa em análise está situada em Cascavel-PR e é formada por um grupo de pequenos produtores rurais, originários da reforma agrária. Esses produtores estavam buscando uma forma de melhor organizar e estruturar os processos de comercialização, com o objetivo final de auxiliar no desenvolvimento das famílias residentes nos assentamentos. O início formal da cooperativa foi em março de 2016 (FERREIRA; TASCA, 2019).

Por meio da cooperativa, foi possível que as famílias participassem de programas governamentais, tais como Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). O PNAE auxiliou a cooperativa, pois obrigou as instituições educacionais públicas que recebem recursos federais a comprar 30% da sua alimentação proveniente da agricultura familiar. Isso criou um nicho de mercado que não existia anteriormente (BRASIL, 2009).

4.2.1.1 A Organização e Mercados da Cooperativa

Atualmente, a cooperativa possui 126 cooperados, dos quais 60 estão atuantes e entregando frequentemente. Estão incubados na Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Fundetec) desde 2019, onde funciona uma agroindústria de panificados, e possuem uma filial que serve de centro de distribuição e revenda por varejo. Os produtos gerados pelos agricultores e distribuídos pela cooperativa são diversos. Muitos são entregues para o governo do Estado do Paraná, e também para o município de Cascavel, conforme mostra o Quadro 29.

Quadro 29 - Produtos entregues para o PNAE para o governo do Estado do Paraná e Município de Cascavel em 2019

Hortaliças	Acelga, agrião, alface, almeirão, couve, espinafre, quiabo, rabanete, repolho, rúcula
Legumes e tubérculos	Abóbora, abobrinha verde, batata doce, beterraba, brócolis, cenoura, chuchu, couve-flor, inhame, mandioca, milho verde, pepino
Temperos	Limão, salsinha, cebolinha
Panificados	Pão, cuca
Frutas	Laranja lima
Outros	Doces de frutas

Fonte: Ferreira e Tasca (2019)

No ano de 2020, a cooperativa entregou para o PNAE municipal e estadual produtos *in natura* e também panificados e doces de frutas, totalizando R\$ 1.322.708,00. Além dos produtos já entregues em 2019, acrescentou à lista vagem, feijão e laranja.

Ainda há a comercialização por outros meios, tais como a venda por armazém específico para esse fim, podendo ser feito a encomenda via internet e retirado no armazém ou entregue em casa.

Para aumentar a variedade de produtos oferecidos, a cooperativa se filiou a um movimento nacional de armazéns. Com isso, recebe os produtos industrializados fabricados em outras cooperativas. Dessa forma, o rol de produtos oferecidos aumentou consideravelmente, conforme visualizado no Quadro 30.

Quadro 30 - Produtos ofertados pela Cooperativa na revenda de varejo

Carnes e derivados	Banha, linguiça
Chás e condimentos	Chás e condimentos <i>in natura</i> e processados
Doces e açúcares	Doces de fruta, mel, melado e açúcares
Farinhas e suplementos	Farinha de trigo, soja, centeio e milho
Frutas	Cítricos, banana, maracujá
Grãos	Arroz, feijão, soja, trigo
Hortaliças	Hortaliças, legumes e tubérculos
Leites e derivados	Leite, queijo, iogurte
Livros	Livros expressão popular
Massas	Macarrão
Mercearia	Café, erva-mate, vinagre
Panificados	Pães, bolos, bolachas e cuca
Sucos e bebidas	Cachaças, sucos e vinhos

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.2.1.2 Planejamento Estratégico

A cooperativa iniciou um processo de planejamento estratégico em 2019. Com esse planejamento, foram definidos a missão, visão e valores da cooperativa, que podem ser verificados no Quadro 31 (FERREIRA; TASCA, 2019).

Quadro 31 - Missão, Visão e Valores da Cooperativa Estudada

MISSÃO	Promover a organização e a emancipação das famílias por meio da agroecologia e da soberania alimentar em defesa da natureza.
VISÃO	Ser uma cooperativa com 100% da produção agroecológica, com incentivo à criação de agroindústrias, em todas as comunidades rurais, com mercado próprio para comercialização, garantindo a diversidade e qualidade aos alimentos produzidos, sempre de forma participativa, e promovendo a formação e capacitação de todos e todas, fortalecendo a nossa identidade junto à sociedade.
VALORES	Cooperação, emancipação e respeito humano, responsabilidade e honestidade, diversidade de gênero, luta e trabalho.

Fonte: Ferreira e Tasca (2019)

Também foi desenvolvida a análise estratégica por meio da matriz SWOT, que demonstra os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, que pode ser verificada no Quadro 32.

Quadro 32 - Análise Estratégia da Cooperativa Estudada

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produção agroecológica; 2. Quadro técnico e político com formação; 3. Áreas para produção; 4. Grupos de produtores de certificação agroecológica; 5. Grupos de agroindústrias coletivas; 6. Apoio na agricultura urbana; 7. Projeto Armazém do Campo; 8. Unidade dos assentamentos; 9. Espaços para discussões, debates e planejamentos; 10. Canais de comercialização; 11. Relação com a sociedade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de organização da produção com escala, regularidade e diversidade; 2. Poucos produtores certificados; 3. Readequar as tarefas da equipe técnica, diretoria e administrativo; 4. Outras linhas de produção e outras agroindústrias; 5. Falta de participação efetiva de todos os cooperados e comunidades; 6. Falta de infraestrutura.

Continua

Cont. Quadro 32

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	1. Ampliação do debate da necessidade de alimentação saudável; 2. Merenda escolar 100% orgânica até 2030; 3. Mercado consumidor; 4. Apoio da gestão municipal atual; 5. Preferência nos programas governamentais; 6. Maior debate global do papel da agroecologia na preservação ambiental; 7. Convênio de assistência técnica e extensão rural (ATER) para os assentamentos; 8. Setores da Sociedade que nos apoiam.	1. Concorrência; 2. Agrotóxicos e transgenia; 3. Mudança na legislação e nas políticas públicas; 4. Cortes de ATER; 5. Política de titulação dos assentamentos da Reforma Agrária; 6. Bloqueio das DAP's; 7. Falta de apoio da assistência técnica estadual.

Fonte: Ferreira e Tasca (2019)

Essas ferramentas foram aplicadas no início do planejamento estratégico da cooperativa, porém, não foi dada continuidade ao processo.

4.2.2 Implantação do *Balanced Scorecard*

Para a implantação do BSC, foi realizado o agendamento para conversa com a diretoria, explicando os passos de implantação. A partir daí, foi seguida a metodologia proposta.

4.2.2.1 Planejamento

Nessa etapa, foi realizada uma reunião com o gerente administrativo financeiro da cooperativa, por cerca de 2 horas, no dia 16/06/2021. Nessa reunião, foi alinhada a questão da importância do planejamento estratégico, e qual a função do *Balanced Scorecard* no processo. A gerência se comprometeu a envolver as pessoas necessárias no processo. Foi marcada, ao término da reunião, a próxima etapa com o envolvimento de todos os funcionários e alguns cooperados (cerca de 25 pessoas, que estão diretamente envolvidas com o processo da cooperativa).

Também foi possível, nessa reunião, inteirar-se do funcionamento da cooperativa, seus produtos, clientes e mercados. E foi tratado do que está sendo planejado para o futuro da cooperativa. Ao final, foi definida a equipe de trabalho, conforme Quadro 33.

Quadro 33 - Equipe de trabalho Copcraf

Pessoa	Responsabilidade
Eduardo (gerente administrativo e financeiro)	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a implantação • Convocar e coordenar reuniões • Apresentar os resultados
Grupo coletivo (envolve diretoria, técnicos, funcionários e representantes do Movimento sem Terra - MST)	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na montagem dos planos de ação • Auxiliar na análise e montagem dos dados

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Já há uma formação de um coletivo da cooperativa que participa de todas as reuniões para planejamento e resolução de problemas. Esse grupo tem aproximadamente 20 pessoas, e nele estão presentes o diretor, responsável administrativo e financeiro, técnicos, cooperados que têm alguma liderança em projetos, funcionários.

4.2.2.2 Desenvolver o Pensamento Estratégico

Como a cooperativa já tinha passado pelo planejamento estratégico, com a definição de missão, visão e valores, e também já havia sido feita uma análise SWOT para entender seu posicionamento estratégico, decidiu-se que deveria ser realizada uma revisão daquilo que estava estabelecido e também definida a estratégia em forma de frases afirmativas, para nortear a implantação do BSC.

Para isso, utilizou-se a reunião de implantação do BSC, que foi realizada no dia 07/07/2021. Nela, estavam presentes 19 membros da Cooperativa, contendo equipe técnica, diretoria e integrantes do MST.

Decidiu-se, durante a revisão da estratégia, acrescentar o valor “solidariedade”, ficando a missão, visão e valores conforme indicado no Quadro 34.

Quadro 34 - Missão, visão e valores revisados

MISSÃO	Promover a organização e a emancipação das famílias por meio da agroecologia e da soberania alimentar em defesa da natureza.
VISÃO	Ser uma cooperativa com 100% da produção agroecológica, com incentivo à criação de agroindústrias, em todas as comunidades rurais, com mercado próprio para comercialização, garantindo a diversidade e qualidade aos alimentos produzidos, sempre de forma participativa, e promovendo a formação e capacitação de todos e todas, fortalecendo a nossa identidade junto à sociedade.
VALORES	Cooperação, emancipação e respeito humano, responsabilidade e honestidade, diversidade de gênero, luta e trabalho, solidariedade.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para formulação da estratégia, foram elaboradas afirmativas de acordo com a visão do coordenador do projeto, para facilitar a validação. Foram realizadas com base no conhecimento prévio do que tem sido considerado importante nas reuniões da cooperativa.

Após validação pelos membros presentes, ficou definido que as estratégias são as descritas no Quadro 35.

Quadro 35 - Estratégias definidas

1	Criação de uma marca, buscando ser referência em algum produto ou linha de produto
2	Aumentar o volume de produção
3	Aumentar o número de cooperados
4	Melhorar relações políticas
5	Evoluir em questões tecnológicas
6	Investir em inovação e equipamentos

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Percebe-se, com as estratégias definidas, que o planejamento para o futuro visa o crescimento da cooperativa via aumento de produção, investimento em novas linhas de produto, e também pelas relações políticas. A cooperativa tem claro que precisa inovar na maneira de produzir, entregando produtos com qualidade e bom atendimento, bem como diversificar para atrair mais consumidores.

4.2.2.3 Desenvolver o BSC

Após a etapa de desenvolver o pensamento estratégico, iniciou-se o desenvolvimento do BSC. Inicialmente, explicou-se para a equipe o processo total de planejamento estratégico e o que é o *Balanced Scorecard* e as perspectivas. Também foram apresentados os objetivos estratégicos e sua relação causal.

Na sequência, foram mostrados e explicados os indicadores para cada objetivo estratégico. Nesse momento, decidiu-se dividir equipes para definição de metas e planos de ação.

Cada equipe ficou responsável por uma perspectiva, definindo metas e os planos de ação para cada indicador. O trabalho foi auxiliado por 2 mediadores, para agilizar o trabalho, já que o tempo era restrito. As metas foram elaboradas conforme Quadro 27 e os planos de ação foram realizados conforme modelo definido no Quadro 28 e estão aqui compilados nos Quadros 36, 37, 38 e 39, omitindo prazos e responsáveis por questão de confidencialidade.

O Quadro 36 mostra o planejamento para a perspectiva Cooperação.

Quadro 36 - Metas e ações da perspectiva Cooperação

INDICADOR	ATUAL	META	AÇÕES
Nível de cooperação média	Médio	Alto	Realizar mapeamento de produção e comercialização.
Comparação de transações efetuadas com cooperados e não cooperados	100%	100%	Manter priorização de transações com cooperados.
Nível de comprometimento	Médio	Alto	Diálogo constante para discussão de problemas e ações da cooperativa; Formação sobre cooperativismo.
Identificação de aproveitadores	10%	0%	Identificar os aproveitadores por meio do mapeamento de capacidade produtiva dos cooperados e sua comercialização; Criar políticas de prevenção de aproveitadores.

Continua

Cont. Quadro 36

Grau de satisfação do cooperado com a cooperativa	Não identificado	Alto	Transparência quanto às cotas/ metas e formas de comercialização; Pagamentos regulares; Doação ou ações com premiações aos cooperados.
Transações efetuadas com outras cooperativas	Médio	Alto	Fortalecer parcerias de comercialização.
Transações efetuadas com outras entidades	Baixo	Alto	Melhorar o profissionalismo na relação com parceiros; Garantia da qualidade da produção; Garantia de regularidade de entregas.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na perspectiva cooperação, todos os indicadores foram adotados, tendo metas e ações estipulados. O grupo entendeu a importância dessa perspectiva para manter a cooperativa em funcionamento. A cooperativa leva a sério a questão do envolvimento dos cooperados, cobrando de seus produtores qualidade e regularidade. Em contrapartida, a cooperativa conta, inclusive, com apoio de cooperados voluntários, que auxiliam em atividades diversas para ver o crescimento da entidade. Foram adotadas meta e ações para eliminar os aproveitadores. Na cooperativa, alguns cooperados entregam produtos de baixa qualidade para os programas governamentais, ou vendem os seus produtos para terceiros se o preço não está atraente.

No Quadro 37, estão evidenciadas as metas e ações da perspectiva Aprendizado e Crescimento.

Quadro 37 - Metas e ações da perspectiva Aprendizado e Crescimento

INDICADOR	ATUAL	META	AÇÕES
Projetos de capacitação para a comunidade		Não definida	
Treinamentos efetuados para cooperados	0	2 eventos	Dias de campo para socialização das atividades e manejos positivos; Oficinas para melhorar padronização, entrega e qualidade dos produtos.

Continua

Cont. Quadro 37

Treinamentos efetuados com funcionários	0	2	Treinamento para vendas e atendimento ao cliente armazém; Curso Excel para todos.
Capacitação dos conselheiros	0	1	Formação do conselho e capacitação.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na perspectiva aprendizado e crescimento, apenas o indicador de projetos de capacitação para a comunidade não foi adotado. Para os demais, escolheram-se metas de número de eventos de treinamento ou capacitação para iniciar o planejamento. Já há na cooperativa o ensejo de treinamentos, porém, hoje, ocorrem de forma individual ou pontual, via assistência técnica ou envolvendo algum projeto específico. Identificou-se a necessidade de realizar treinamentos periódicos para dividir o conhecimento de forma mais organizada.

No Quadro 38 estão compiladas as ações da perspectiva Processos.

Quadro 38 - Metas e ações da perspectiva Processos

INDICADOR	ATUAL	META	AÇÃO
Produtividade da cooperativa	8 mil pães, 1.500 kg de doce	9 mil pães, 2.000 kg de doce Novos produtos	Aumento da capacidade de produção e aumento de projetos.
Melhoria dos processos administrativos	45	35	Priorizar fechamento do mês/ notas fiscais e consequentemente pagamentos.
Avaliação da autonomia nos processos	a cada 2 meses	mensal	Manter as reuniões mensais do grupo coletivo.
Avaliação do controle democrático	100%	100%	Manter a democracia, considerando a opinião dos cooperados, da forma como está sendo feita.
Alinhamentos dos projetos com a estratégia	4	126	Avanço na certificação das famílias.
Assistência técnica aos cooperados	100%	100%	Auxílio no planejamento produtivo para aumento da diversidade e aumento da produção; Diálogo para melhoria da qualidade dos produtos; Renovar convênio ATER.

Continua

Cont. Quadro 38

Nível de acompanhamento da estratégia		Não definida	
---------------------------------------	--	--------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na perspectiva processos, um indicador não teve nenhum tipo de ação vinculada. Pode-se dizer que a cooperativa está tentando estruturar os processos agora, por isso ocorreu grande dificuldade em saber os valores atuais e no estabelecimento de metas. Durante as discussões, diversas vezes ocorreu confusão entre processos das famílias e processos da cooperativa. Isso mostra um lado bom, que os cooperados são parte atuante e integrante da cooperativa, mas o lado ruim é a dificuldade em separar as questões das propriedades das questões da cooperativa.

No Quadro 39, observam-se os indicadores da perspectiva Mercados e Clientes. Essa perspectiva é a que mais tem indicadores, 11 dos 39 totais.

Quadro 39 - Metas e ações da perspectiva Mercados e Clientes

INDICADOR	ATUAL	META	AÇÕES
Aumento de faturamento mensal médio	R\$ 110.000	R\$ 170.000	Pesquisa de viabilidade para industrialização de novo produto; Ampliação do mercado local e regional; Aumento da escala produtiva; Divulgação; Garantir a entrega de produto PNAE aprovado.
Cálculo de preço de venda apropriado	50%	100%	Calcular preços de venda de acordo com demanda.
Vendas efetuadas	20/ semana	40/ semana	Divulgação e aumento de consumidores.
Clientes conquistados	194	400	Abrir novos mercados.
Contratos conquistados		Não definida	
Participação em programas governamentais	63%	100%	Garantir entrega PNAE estadual; Garantir entrega PNAE municipal de Cascavel-PR; Garantir entrega PNAE municipal de Santa Tereza-PR.
Produtos fornecidos	100	120	Aumentar o mix de produtos; Evitar falta de produtos.
Participação no mercado		Não definida	

Continua

Cont. Quadro 39

Fidelidade do cliente	60%	100%	Melhorar qualidade, diversidade, horários de entrega e disponibilidade no Armazém.
	50%	100%	Melhorar qualidade, regularidade dos produtos do PNAE e manter reuniões com Fundepar e prefeitura.
Nível de satisfação do cliente	40%	100%	Melhorar qualidade e regularidade de entrega PNAE.
	60%	100%	Melhorar regularidade e diversidade no Armazém.
Índice de retorno do cliente	Não conhecido	100%	Criar formulário para feedback de retorno.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na perspectiva descrita no Quadro 39, apenas dois indicadores não tiveram metas, o de participação no mercado e contratos conquistados. Percebe-se que um dos focos da cooperativa é a busca pelo aumento do faturamento. Para isso, buscam-se novos mercados, novos clientes e atendimento aos programas governamentais. E, para que isso aconteça, busca-se constantemente melhorar a qualidade e diversidade de produtos oferecidos. Atualmente, a cooperativa possui convênio para entrega por intermédio do PNAE estadual e PNAE municipal em Cascavel-PR e em Santa Tereza-PR. Porém, não consegue entregar toda a quantidade autorizada em convênio. Muitas vezes, não consegue produzir o suficiente, e, em alguns casos, as nutricionistas não pedem todos os produtos. Para resolver essa situação, a cooperativa entende que precisa entregar um produto com padrão de qualidade excelente, planejar junto aos produtores o que cada um produzirá, para que tenha diversidade e também quantidade suficiente.

A montagem de uma agroindústria também é percebida como uma necessidade para agregar mais valor à produção, ter diversidade e também ser reconhecida como uma marca de qualidade. Atualmente, existe a industrialização de panificados utilizando a estrutura da Fundetec. A intenção é construir uma estrutura própria da cooperativa para a panificação, e estudar a viabilidade para industrialização de outros produtos.

Outra frente de trabalho que está sendo desenvolvida é o Armazém do Campo. Ele foi aberto em dezembro de 2020 e faz parte de uma rede de armazéns de cooperativas de agricultura familiar. O objetivo é distribuir alimentos de todas as cooperativas em todos os armazéns. Isso corrobora o objetivo de industrialização, já

que existe uma logística facilitada de todos os armazéns criados. Atualmente, a venda ocorre pelo site ou em loja instalada em Cascavel-PR. Os pedidos são feitos semanalmente e podem ser retirados na loja, ou entregues em casa. Faz parte da estratégia aumentar o alcance de consumidores do Armazém, melhorando a loja física e melhorando a divulgação para aumentar o número de pedidos.

No Quadro 40, estão demonstrados os indicadores da perspectiva Econômica.

Quadro 40 - Metas e ações da perspectiva Econômica

INDICADOR	ATUAL	META	AÇÃO
Previsão de sobras		Não definida	
Destinação das sobras		Não definida	
Investimento em melhorias de infraestrutura	0	3 ações	Construção de agroindústria; Melhorar o transporte e logística; Consolidar centro de recebimento e armazenamento de produtos.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A cooperativa já teve sobras pequenas, mas com valores pequenos. Nesse planejamento, não quis mensurar uma previsão de sobras, e, caso tenha, não pretende distribuir, mas sim reinvestir na própria cooperativa. Planejou ações de investimento em infraestrutura. Para essas ações, não serão utilizadas sobras, mas inicialmente será utilizado tempo de técnicos que farão pesquisas e busca de parcerias. Atualmente, a cooperativa busca constantemente projetos governamentais que possam auxiliar na execução de obras e melhorias, tanto no processo quanto na infraestrutura da entidade e também das famílias cooperadas.

No Quadro 41, estão expostas as ações referentes à perspectiva Social.

Quadro 41 - Metas e ações da perspectiva Social

INDICADOR	ATUAL	META	AÇÕES
Capitalização de sobras		Não definida	
Renda do cooperado	50%	100% dos associados com autossustento com a produção diversificada e com linhas de produção definidas	Planejamento produtivo, acompanhamento técnico e palestras.

Continua

Cont. Quadro 41

Benefícios para o cooperado		Não definida	
Projetos ambientais		Não definida	
Ações sociais desenvolvidas	1 /ano	2 /ano	Doação semestral, sendo necessário arrecadar, motivar e distribuir para famílias.
Projetos culturais desenvolvidos		Não definida	
Dinheiro injetado na localidade por meio da distribuição de sobras		Não definida	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Dos 7 indicadores previstos, 5 deles não tiveram definição de metas. Ficou definido como meta, respeitando as premissas da agricultura familiar, que as famílias cooperadas devem buscar a diversidade de produção de maneira que consigam se autossustentar com seus produtos. Dessa forma, aquilo que excede e for vendido complementarmente a renda das famílias. Outro item que foi definido foi o número de ações sociais que devem ser realizadas. Já é costume da cooperativa a participação de doações de alimentos, e agora decidiu formalizar duas doações ao ano.

Após a realização dos planos de ação, ficou acertado entre os participantes que haverá uma reunião mensal da cooperativa e nela serão apresentadas as evoluções para cada plano de ação e indicador, e anualmente o processo de planejamento será refeito para analisar o que foi executado e planejar as ações de melhoria.

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Durante a aplicação, foi possível perceber alguns pontos fortes e pontos fracos do modelo que estão descritos a seguir.

Um ponto forte do modelo foi uma fácil visualização da própria estratégia e modo de operação da cooperativa. Os participantes viram no mapa estratégico e na maneira de elaboração do planejamento a forma como eles mesmos percebem os objetivos da cooperativa, indicando que outras cooperativas de agricultura familiar podem se reconhecer nesse formato também. O uso do mapa estratégico permite aos

gestores monitorar o desempenho da organização, e esse é o objetivo do modelo adaptado (RAMOS *et al.*, 2019).

A elaboração propiciou bom conhecimento e alinhamento das estratégias da cooperativa. Foi possível deixar documentado e dar início a ações que estavam na cabeça de alguns líderes, mas não estavam inicializadas ainda. Ficou clara, durante o processo, a importância da discussão conjunta e encaminhamento de ações para o desenvolvimento da cooperativa. O modelo permitiu esse despertar para as ações voltadas para a estratégia, e a importância de medir e monitorar essas ações. Com isso, pode-se perceber que o modelo é aderente a esse tipo de cooperativa, sendo útil para a gestão. Um dos objetivos do BSC é alinhar as estratégias da entidade, a partir de metas e iniciativas propostas, obtidas a partir do planejamento de ações (KRUGER; SIMIONATO; ZANELLA, 2018). Com as adaptações, esse objetivo pode ser realizado também nas cooperativas de agricultura familiar.

Uma dificuldade na implantação foi a confusão entre indicadores e ações da cooperativa, com ações próprias dos produtores. A todo momento, era necessário reavaliar se as ações estavam corretas. Outra dificuldade foi de definir responsáveis. Inicialmente, o grupo buscou relacionar grupos de pessoas com as ações, sendo necessário explicar que as ações precisavam de nomes e datas concretas, e validação pelo responsável, para que se tornassem de fato palpáveis e executáveis. O processo de implantação do BSC é visto como custoso em pequenas organizações, pois expõe a fragilidade dessas organizações. Em algumas delas, falta planejamento administrativo e falta formalização de procedimentos básicos. Além disso, nem sempre essas organizações têm alto grau de especialização dos recursos humanos, e subutilizam tecnologia e informações (SILVA, 2011).

Outra dificuldade encontrada foi o conhecimento da situação atual dos indicadores. Como a cooperativa está em fase de organização de processos, muitas informações não foram fáceis de compilar, e, em alguns casos, a primeira ação definida foi justamente levantar os dados atuais. O modelo poderia prever uma ação anterior à implantação de fato, de levantamento dos dados atuais com ajuda de algumas pessoas. Isso pouparia tempo da equipe como um todo, que tem dificuldade de se reunir por muitas horas. Todos os presentes na reunião exerciam funções na cooperativa (remuneradas, voluntárias ou remuneradas por terceiros), além da produção em sua própria terra, e isso faz com que o tempo seja restrito. A questão de tempo dos participantes, e a necessidade de processo simplificado, é estudada para

pequenas organizações, sendo realmente necessárias adaptações ao processo original (OTTOBONI, 2002; SILVA, 2011).

A heterogeneidade do grupo também foi um desafio, já que alguns eram formados, com conhecimento em gestão, e outros eram produtores cooperados que não conheciam os termos usados. Isso demonstra a necessidade de o mediador conhecer bem a realidade da cooperativa e dos produtores da agricultura familiar para conseguir auxiliar na implantação. Outra possibilidade é realizar, antes da etapa de implantação, algum treinamento ou oficina para alinhar o conhecimento de todos. A questão do grau de instrução é compatível com o que é mostrado no perfil dos dirigentes das propriedades de agricultura familiar. Pelo último Censo, cerca de 26% desses não sabem ler e escrever e 18% nunca frequentou a escola (IBGE, 2017).

Como o tempo disponibilizado pela cooperativa *para a implantação do Balanced Scorecard* foi menor do que o previsto no modelo, foi necessária a participação de mais um mediador para auxiliar na elaboração do plano de ação, para que fosse possível a execução.

As dificuldades encontradas podem ser compiladas em falta de tempo e falta de conhecimento dos participantes, e são características que podem ser consideradas inerentes ao público para o qual o modelo foi feito. Nesse contexto, é possível prever que os aplicadores do modelo se confrontem com as mesmas situações. É importante prever, no modelo de implantação, etapas que mitiguem a falta de conhecimento e falta de tempo, bem como intensificar o conhecimento do mediador nos processos da cooperativa que estiver implantando o modelo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O modelo de BSC e sua implantação específica para cooperativas de agricultura familiar foi validado primeiramente com a metodologia Delphi, em que especialistas auxiliaram na formatação do modelo e posteriormente pela implantação em cooperativa. Percebeu-se, na aplicação, que a cooperativa realmente precisa de uma ferramenta de gestão que perceba as diferenças da organização de outras entidades. Isso indica que outras cooperativas de agricultura familiar podem ter a mesma necessidade. A forma como as perspectivas estão montadas no modelo mostraram como o processo da cooperativa deve ser estruturado, partindo da cooperação para aprendizado e crescimento, que geram processos melhores, que melhoram o relacionamento com clientes, aumentando o faturamento e propiciando que a cooperativa possa investir nos seus objetivos sociais.

A questão dos princípios cooperativistas é muito forte nas cooperativas de agricultura familiar e ver isso “estampado” no modelo motiva os participantes a fazerem parte do processo. Isso demonstra que o modelo conseguiu atingir o objetivo, que é atender às cooperativas de agricultura familiar.

Do ponto de vista teórico, foi possível avançar na pesquisa, unindo pontos da literatura sobre agricultura familiar, cooperativismo e gestão, que culminaram na adaptação do BSC que atende aos princípios cooperativistas e às particularidades das cooperativas de agricultura familiar. Nesse modelo, foi possível retratar a importância da cooperação como base da cooperativa e o seu objetivo social. Isso preenche a lacuna de pesquisa encontrada, que era prover uma ferramenta de gestão baseada no BSC que atendesse aos princípios cooperativistas e particularidades das cooperativas de agricultura familiar.

Um ponto importante na criação do modelo foi a validação pela metodologia Delphi. Durante a aplicação do modelo, foi visível a importância de pontos levantados pelos especialistas para a aderência do modelo.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Diante da pesquisa realizada e dos resultados desta tese, verifica-se a possibilidade de continuação de pesquisas e, dessa forma, recomenda-se para futuros trabalhos:

- a) realizar o acompanhamento do planejamento estratégico na cooperativa objeto de estudo, para analisar se mais indicadores deverão ser incrementados ou até mesmo eliminados do modelo;
- b) analisar a aderência em outras cooperativas de agricultura familiar;
- c) realizar a pesquisa para criação de modelo para outras entidades sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Uma nova extensão rural para a agricultura familiar. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE ASSISTENCIA TÉCNICA RURAL, 1., Brasília. **Anais** [...]. Brasília: PNUD, 1997.

ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 2007.

ABRAMOVAY, R. **O futuro das regiões rurais**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da FURGS, 2009.

ABRAMOVAY, R. *et al.* Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil. *In*: **Pobreza e mercados no Brasil**: uma análise de iniciativas de políticas públicas. Brasília: CEPAL;DFID, 2003. p. 235-284.

ACI. **Guidance Notes to the Co-operative Principles**, 2015. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 18 jun. 2019.

ACI. **International Cooperative Alliance**, 2020. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identityen>. Acesso em: 11 maio. 2020.

ÁLVERES, P. Cooperativismo: a força da união. **Revista Brasileira de Administração**, v. 60, 2007.

ANDION, C. A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/360>. Acesso em: 12 nov. 2019.

ARCE, V. M. A. La alternativa cooperativa en la prestación de servicios públicos sostenibles. **Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo**, v. 52, p. 123-135, 2018. Disponível em: <http://baidc.revistas.deusto.es/article/view/1416/0>. Acesso em: 20 ago. 2020.

BAJNAL, P.; POPOVICS, P. Practical Application of the Balanced Scorecard Model, a Balanced Strategic Indicator System. **SEA: Practical Application of Science**, v. VIII, n. 24 (3/2020), p. 271-277, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348620983_PRACTICAL_APPLICATION_OF_THE_BALANCED_SCORECARD_MODEL_A_BALANCED_STRATEGIC_INDICATOR_SYSTEM. Acesso em: 6 maio. 2021.

BALABAN, O.; FASAL, A. The importance and necessity of the “learning and development” dimension in the Balanced Scorecard: a study on de agricultural credit cooperatives of Turkey. **Journal Of Organizational Behavior Research**, v. 3, n. 2, p. 66-75, 2018. Disponível em: <https://odad.org/storage/models/article/i9YK0GuYO6xrEUdJPnUGazn8VkXgWkkQqe>

G2Ajzww7oGcx6NfxLZLc5F9NvJ/the-importance-and-necessity-o.pdf. Acesso em: 8 ago. 2019.

BARBOSA, M.; CASTAÑEDA-AYARZA, J. A.; FERREIRA, D. H. L. Sustainable management, balanced scorecard and small business: a systematic review and state of the art. **Independent Journal of Management & Production**, v. 21, n. 1, p. 156-179, 2020. Disponível em: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1002/1272>. Acesso em: 21 ago. 2020.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, jun. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000100012&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 12 jan. 2021.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. *In*: CONGRESSO DA SOBER, 42., Cuiabá. **Anais [...]**. Cuiabá, 2004.

BENKOVÁ, E. *et al.* Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. **Sustainability**, v. 12, n. 3, p. 1178, 6 fev. 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/3/1178>. Acesso em: 15 mar. 2021.

BERNARDI, T.; SILVA, I. B.; BATOCCHIO, A. Roteiro para Implantação de Balanced Scorecard: Estudo de Caso em Pequena Empresa. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 87-102, 30 jun. 2012. Disponível em: <http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/2014-07-19-06-15-59/448-rct/v17n33/3668-roteiro-para-implantacao-de-balanced-scorecard-estudo-de-caso-em-pequena-empresa.html>. Acesso em: 7 maio. 2021.

BEUREN, I. M.; SALLA, N. M. C. G. Gerenciando por meio de medidas de desempenho: um estudo do impacto em uma cooperativa médica. São Paulo. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 7, n. 1, p. 38-65, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30585/gerenciando-por-meio-de-medidas-de-desempenho--um-estudo-do-impacto-em-uma-cooperativa-medica>. Acesso em: 8 ago. 2019.

BEZERRA, R. S.; COSTA, J. A. F. Constatações sobre a construção de mapas estratégicos: um estudo de caso no terceiro setor. **Gestão da produção, operações e sistemas**, v. 7, n. 3, p. 41-56, 2012. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/788/450>. Acesso em: 6 jul. 2020.

BIALOSKORSKI, S. Agronegócio Cooperativo. *In*: BATALHA, M. O. (Ed.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BIALOSKORSKI, S. Agribusiness Cooperativo. *In*: **Economia e gestão dos negócios alimentares**: indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BICAS, H. E. A. Ineditismo, originalidade, importância, publicidade, interesse e impacto de artigos científicos. **Arquivos Brasileiros de Oftalmologia**, v. 71, n. 4, p. 473-474, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/abo/a/mDjb8VSDDC3ZqYsQNYxJNdk/?lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2021.

BLAXTER, L.; HUGHES, C.; TIGHT, M. **How to research companies**. 3. ed. Maidenhead: Open University Press, 2006.

BORGES, G. G.; SILVA, M. C. L.; COUTINHO, E. M. C. Análise da importância do PRONAF para os agricultores familiares. **Revista Expressão Católica**, v. 7, n. 1, p. 20, 2018. Disponível em: <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/2065>. Acesso em: 22 set. 2020.

BOŠKOVIĆ, A.; KRSTIĆ, A. The Combined Use of Balanced Scorecard and Data Envelopment Analysis in the Banking Industry. **Business Systems Research Journal**, v. 11, n. 1, p. 4-15, 1 mar. 2020. Disponível em: <https://content.sciendo.com/view/journals/bsrj/11/1/article-p4.xml>. Acesso em: 21 ago. 2020.

BRASIL. **Lei n. 11.326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm. Acesso em: 4 set. 2017.

BRASIL. **Lei n. 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm. Acesso em: 14 maio. 2021.

BRIZOLLA, M. M. B. *et al.* Proposta de uma Estrutura de Balanced Scorecard para uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Rio Grande do Sul. **Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 3, p. 399-416, 28 nov. 2016. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3295/3034>. Acesso em: 3 jul. 2018.

CARMO, B. S. R. C. **Aplicação da metodologia Balanced Scorecard numa Organização non-profit**. 2018. 60 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2018. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/57510/1/Carmo_2018.pdf. Acesso em: 25 jan. 2021.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHAYANOV, A. **A teoria das cooperativas camponesas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2017.

CIELLO, R. N. **Limites e potencialidades na gestão de uma cooperativa de agricultura familiar**: o caso da Cooper Guatambú. 2019. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Chapecó, 2019. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/3588>. Acesso em: 19 ago. 2020.

CIMINO, J. C. S. **Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**: um estudo de caso em uma empresa de serviços em Juiz de Fora – MG. 2004. 99 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101551>. Acesso em: 18 jul. 2021.

COELHO, G. N. Balanced Scorecard: Uma Análise Bibliométrica Com Base Na Web of Science De 1992-2017. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 8, n. 15, p. 144-164, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/3285/3186>. Acesso em: 21 ago. 2020.

CORNELIAN, A. R. **A concepção de “economia solidária” em Paul Singer**: descompassos, contradições e perspectivas. 2006. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Ciências e Letras-UNESP, Araraquara, 2006. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/99005>. Acesso em: 25 jul. 2018.

COSTA, M. L. R.; GIANI, E. G. S.; GALDAMEZ, E. V. C. Visão do Balanced Scorecard nas micro, pequenas e médias empresas. **Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 1, p. 131-141, 1 abr. 2019. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1505>. Acesso em: 21 ago. 2020.

CRUZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

DINIZ, J. L. P.; GODOY, L. P.; STEFANO, N. M. O uso da ferramenta Balanced Scorecard com ênfase na satisfação dos clientes em uma cooperativa de pequeno porte. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 653-684, 2013. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/384%5Cnhttp://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/384/272>. Acesso em: 3 jul. 2018.

DUARTE, L. M. G.; WEHRMANN, M. E. S. F. Histórico do Cooperativismo Agrícola no Brasil e Perspectivas para a Agricultura Familiar. *In*: SABOURIN, E. (Ed.). **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária no Meio Rural**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Núcleo de Estudos Avançados, v. 6, n. 23, 2006. p. 13-28.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, E. R.; TASCA, J. P. **O Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio à gestão de uma Cooperativa da Reforma Agrária**: uma pesquisa ação.

2019. 100 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2019.

FERREIRA, V. Balanced Scorecard : uma abordagem voltada ao cliente na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados - Sicoob Canoinhas / SC. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 9, n. 26, p. 9-25, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/33384/balanced-scorecard--uma-abordagem-voltada-ao-cliente-na-cooperativa-de-credito-de-livre-admissao-de-associados---sicoob-canoinhas-sc>. Acesso em: 3 jul. 2018.

FUZINATTO, N. M. *et al.* Os impactos do cooperativismo de produção no desenvolvimento de pequenos municípios. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 35, p. 2901-2929, 22 abr. 2019. Disponível em: <https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/2551>. Acesso em: 26 ago. 2020.

GAIGER, L. I. O mapeamento nacional e o conhecimento da economia solidária. **Revista da ABET**, v. 12, n. 1, p. 7-24, 1993.

GAIGER, L. I. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GARCIA, F. T. *et al.* Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do cliente a partir do balanced scorecard. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 11, n. 1, p. 51-80, 2013. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/429/524>. Acesso em: 3 jul. 2018.

GIL, A. C. **Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREGOLIN, M. R. *et al.* Avaliação Da Gestão Organizacional Em Cooperativas De Agricultores Familiares Do Estado Do Paraná. **Nativa**, v. 6, n. 5, p. 457-465, 2018. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/nativa/article/view/6776>. Acesso em: 20 ago. 2020.

GRISHAM, T. The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 1, p. 112-130, 23 jan. 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228342486_The_Delphi_technique_A_method_for_testing_complex_and_multifaceted_topics. Acesso em: 25 jan. 2021.

GUTIERREZ, G. L. Entre o lazer e o trabalho: uma contribuição da autogestão para a administração de empresas. **Organizações e Democracia**, v. 1, n. 1, p. 31-39, 2000. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/orgdemo/issue/view/49>. Acesso em: 29 set. 2020.

HARDIN, R. **One for all**: the logic of group conflict. Princeton: Princeton University Press, 1994.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de Empresas : Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, Ed espec, n. 1, p. 103-127, 2007. Disponível em: repositorio.unb.br/bitstream/10482/5961/1/ARTIGO_NeteEmpresasProposta.pdf. Acesso em: 12 jun. 2019.

IBGE. **Censo agropecuário 2017**. 2017.

IGNÁCIO, O. M. C. **Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário**: Uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares. 2007. 166 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2007.

IGNÁCIO, O. M. C.; SOUZA, E. M. S. Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário : uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento**, v. 4, n. 4, p. 54-79, 2008. Disponível em: <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/173>. Acesso em: 8 mar. 2021.

IMLAU, J. M. **Práticas de contabilidade gerencial em cooperativas de produção agropecuária do estado do Rio Grande do Sul**. 2015. 148 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/169385%0A>. Acesso em: 8 ago. 2019.

INCRA/FAO. **Novo Retrato da Agricultura Familiar**: O Brasil Redescoberto, 2000. Disponível em: <https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/recursos/novoretratoID-3iTs4E7R59.pdf>. Acesso em: 4 set. 2017.

JEANNEAUX, P.; CAPITAINE, M.; MAUCLAIR, A. PerfCuma : A framework to manage the sustainable development of small cooperatives. **International Journal of Agricultural Management**, v. 7, n. 1, p. 54-65, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330039585_PerfCuma_A_framework_to_manage_the_sustainable_development_of_small_cooperatives%0A. Acesso em: 8 ago. 2019.

JERÔNIMO, F. B.; MARASCHIN, A. F.; SILVA, T. N. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 14, n. 26, p. 71-90, 2006. Disponível em: http://cepeac.upf.br/download/rev_n26_2006_art3.pdf. Acesso em: 11 mar. 2020.

JOLOVIĆ, I.; JOLOVIĆ, N. Assessment of the applicability of the Balanced Scorecard concept in small and medium-sized enterprises. **Skola biznisa**, n. 1, p. 112-136, 2020. Disponível em: <https://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=1451-65512001112J>. Acesso em: 6 maio. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação - Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 13. reimpr. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**, 2007. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.117.471>. Acesso em: 13 nov. 2017.

KOCH, N. **Quadro equilibrado de indicadores de desempenho para a gestão estratégica empresarial**: aplicação a uma pequena empresa da área de serviço público de energia elétrica. 2002. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/3244%0A>. Acesso em: 8 ago. 2019.

KRUGER, S. D.; SIMIONATO, A.; ZANELLA, C. Balanced Scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 6, p. 1-18, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49748/balanced-scorecard--uma-proposta-para-a-gestao-estrategica-de-uma-cooperativa-de-credito-rural%0A>. Acesso em: 8 ago. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LINSTONE, H. A.; TUROFF, M. **The Delphi Method**: Techniques and Applications. New Jersey: Listone e Turof, 2002.

MARSCHALL, C. R. Motivações para o cooperativismo na pequena propriedade. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, 2009. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11021/7942>. Acesso em: 27 nov. 2019.

MARTÍNEZ, I. B.; PIRES, M. L. L. S. Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: uma perspectiva empresarial e associativa. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 99-118, 2002. Disponível em: <https://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/download/8797/4940>. Acesso em: 22 nov. 2019.

MARTINS, V. G. *et al.* 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. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 99-117, 2013. Disponível em:

<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/16276/9489>. Acesso em: 3 jul. 2018.

MINAYIO, M. C. **Pesquisa_Social- Minayo**. [s.l.: s.n.].

MORAES, J. L. A.; SCHWAB, P. I. O papel do cooperativismo no fortalecimento da agricultura familiar. **Estudos do CEPE**, n. 49, p. 67-79, 5 jan. 2019. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/13679>. Acesso em: 26 ago. 2020.

MORALES, R. S. **Proposta de estruturação do Balanced Scorecard para o núcleo de desenvolvimento de fornecedores da Unimed Porto Alegre**. 2004. 138 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/5356%0A>. Acesso em: 8 ago. 2019.

MOSER, M. **Delineamento de um sistema de informações gerenciais para cooperativas que atuam no segmento de planos de saúde baseado na metodologia Balanced Scorecard**. 2003. 77 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86316%0A>. Acesso em: 8 ago. 2019.

NAMORADO, R. **Os princípios cooperativos**. Coimbra: Fora do Texto, 1995.

NAZARI-SHIRKOUHI, S. *et al.* IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS BASED BALANCED SCORECARD FOR PERFORMANCE EVALUATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: AN INTEGRATED FUZZY APPROACH. **Journal of Business Economics and Management**, v. 21, n. 3, p. 647-678, 15 abr. 2020. Disponível em: <https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/11940>. Acesso em: 21 ago. 2020.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo a passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OCB. **ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO**. Brasília, 2019.

OCB. **O que é cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 26 ago. 2020a.

OCB. **História do sistema OCB**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/historia-do-sistema-ocb>. Acesso em: 11 maio. 2020b.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Gestão das Cooperativas**: Uma Abordagem Prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, E. W. M. **Avaliação de desempenho organizacional de cooperativas de crédito**: uma análise à luz da teoria da agência dos pontos de vista de cooperados, conselheiros e gerentes. 2018. 325 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14022019-144140/%0A>. Acesso em: 8 ago. 2019.

OLIVEIRA, M. F. **Balanced Scorecard**: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração. 2008. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=121849. Acesso em: 12 maio. 2020.

OLIVEIRA, O. M.; GIROLETTI, D. A. Avaliação de Programa de Responsabilidade social Empresarial com Aplicação do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso da Cooperárvore da FIAT Automóveis. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 144-159, 1 abr. 2016. Disponível em: <http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/article/view/478>. Acesso em: 11 jul. 2018.

OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2002.

PECH, L. M. *et al.* Utilização do balanced scorecard em ambientes cooperativistas. **REUNA**, v. 20, n. 3, p. 5-26, 2015. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/682/622>. Acesso em: 9 jul. 2018.

PEREIRA, J. A. **Associações agrícolas**. [s.l.]: Clássica, 1978.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

PLOEG, J. D. Van Der. Dez qualidades da agricultura familiar. **Revista Agriculturas: cadernos para debates**, v. 1, n. fev 2014, p. 1-16, 2014. Disponível em: <http://aspta.org.br/revista/cadernos-para-debate-n1-dez-qualidades-da-agricultura-familiar/>. Acesso em: 6 nov. 2019.

PORTO, W. S. **Avaliação de desempenho de cooperativas de crédito rural baseada no uso do balanced scorecard**: uma proposta de modelo. 2002. 81 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82466%0A>. Acesso em: 8 ago. 2019.

PRIZHIGALINSKAYA, T. N. *et al.* Strategic Potential and Potential of Consumer Cooperation Organizations Development: Methodology of Formation and Assessment. **Journal of Internet Banking and Commerce**, v. s1, n. 006, 2015. Disponível em: <http://www.icommercecentral.com/open-access/strategic-potential-and-potential-of-consumer-cooperation-organizationsdevelopment-methodology-of-formation-and-assessment.php?aid=62391>. Acesso em: 12 jul. 2018.

PROTIL, R. M.; FERNANDES, A. C.; SOUZA, A. B. K. Avaliação da pesquisa agropecuária em cooperativas Agroindustriais Utilizando Um Modelo De Scorecard

http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/APS-B2656.pdf. Acesso em: 16 mar. 2020.

RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras**: manual de sobrevivência e crescimento sustentável. São Paulo: STS, 1998.

RIPPEL, L.; ALVES, A. F.; PLEIN, C. O Cooperativismo De Leite Da Agricultura Familiar No Sudoeste Do Paraná: Do Processo Organizacional À Crise. **Informe GEPEC**, v. 22, n. 1, p. 24-42, 2018. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/18004>. Acesso em: 15 jun. 2019.

ROTTA, M. A. **Processo de estruturação de sistema de mensuração de desempenho numa cadeia de suprimentos**: um caso da aquacultura continental. 2009. 356 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/18612%0A>. Acesso em: 8 ago. 2019.

SACHS, I. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estudos Avançados**, v. 9, n. 25, p. 29-63, 1995. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/8885/10437>. Acesso em: 23 abr. 2018.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Systematic Review Studies: a Guide for Careful Synthesis of Scientific Evidence. **Revista brasileira de fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 77-82, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/?lang=pt>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SANTOS, A.; GOUVEIA, F. H. C.; VEIRA, P. S. **Contabilidade das sociedades cooperativas**: aspectos gerais e prestação de contas. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHNEIDER, S. A presença e as potencialidades da agricultura familiar na América Latina e no Caribe. **Redes**, v. 21, n. 3, p. 11-33, 2016. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/8390>. Acesso em: 23 abr. 2018.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, L. M. M. **O Balanced Scorecard Como Instrumento De Controle Da Gestão Estratégica Em Pequenas Empresas**. 2011. 94 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/35448>. Acesso em: 20 ago. 2020.

SILVA, A. **Avaliação da sustentabilidade a luz do balanced scorecard: um estudo de caso de uma empresa do setor elétrico**. 2018. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/4840%0A>. Acesso em: 8 ago. 2019.

SILVA, C. M. V.; SCHULTZ, G. Acesso a mercados e gestão de cooperativas da agricultura familiar no Brasil. **Espacios**, v. 38, n. 44, p. 23, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p23.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

SINGER, P. Economia Solidária Versus Economia Capitalista. **Sociedade e Estado**, v. 16, n. 1, p. 100-112, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922001000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 nov. 2019.

SOARES, J. E. C. **O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de Avaliação da Gestão da Cooperativa Agrícola – ASCOPE**: um estudo de caso. 2015. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2015. Disponível em: <http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5129%0A>. Acesso em: 8 ago. 2019.

SOUSA, T. B. *et al.* Balanced Scorecard for evaluating the performance of supply chains: a bibliometric study. **Journal of Engineering Research**, v. 8, n. 1, p. 294-313, 5 mar. 2020. Disponível em: <https://kuwaitjournals.org/jer/index.php/JER/article/view/4406>. Acesso em: 21 ago. 2020.

SOUZA, M. M. O. O movimento cooperativista no Brasil: uma reflexão sobre formação, desenvolvimento e perspectivas. **Caminhos de Geografia**, v. 10, n. 30, p. 65-78, 2009. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15841/8951>. Acesso em: 29 abr. 2020.

SOYSA, I. B.; JAYAMAHA, N. P.; GRIGG, N. P. Validating the balanced scorecard framework for nonprofit organisations: an empirical study involving Australasian healthcare. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 30, n. 9-10, p. 1005-1025, 4 jul. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2017.1345620>. Acesso em: 21 ago. 2020.

SURJAATMADJA, S.; KUSNIAWATI, A. The pharmaceutical cooperatives performance indicators, based on balance scorecard. **Systematic Reviews in Pharmacy**, v. 11, n. 2, p. 499-506, 2020. Disponível em: <http://www.sysrevpharm.org/fulltext/196-1583762165.pdf?1583924356>. Acesso em: 21 jul. 2020.

TARIFA, M. R.; DOS REIS, L. G.; ALMEIDA, L. B. Levels of management accounting practices in agribusiness cooperativism. **Custos e @gronegocio on line**, v. 15, n. 1, p. 67-84, jan./mar. 2019. Disponível em: [http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v15/OK 4 cooperativas english.pdf](http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v15/OK%204%20cooperativas%20english.pdf). Acesso em: 21 jul. 2020.

TEIXEIRA, F. R. *et al.* Evolução Histórica do Cooperativismo no Setor Agropecuário. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 12, n. 39, p. 128-141, 30 jan. 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/939>. Acesso em: 12 jun. 2020.

TRUONG, D. D.; NGUYEN, H.; DUONG, T. Q. L. Factors Influencing Balanced Scorecard Application in Evaluating the Performance of Tourist Firms. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 5, p. 217-224, 31 maio 2020. Disponível em: <http://jafeb.org/journal/article.php?code=72897>. Acesso em: 21 ago. 2020.

UNICOPAS. **Quem somos**. Disponível em: <https://unicopas.org.br/quem-somos>. Acesso em: 13 abr. 2020.

UTUMI, A. Comercialização agrícola cooperativa. *In*: PINHO, D. B. (Ed.). **Tipologia Cooperativista**. 4. ed. São Paulo: CNPQ, 1982. p. 67-76.

VAGARINHO, J. P. Como identificar a originalidade num artigo científico ou numa tese de doutoramento? **Educar em Revista**, v. 35, n. 73, p. 181-207, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/58892>. Acesso em: 14 jun. 2021.

VALENTE, E. **Coordenação via cooperação-Uma abordagem Histórico-institucionalista**. 1999. 277 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

VÉLEZ-PAREJA, I. El método delphi. **SSRN Working Paper**, v. Junho, 2003. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=420040. Acesso em: 12 maio. 2021.

ZANCO, A. M. **A contribuição do pecsol para aprendizagem dos diretores como multiplicadores do conhecimento no cooperativismo**. 2017. 94 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2017. Disponível em: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/3033>. Acesso em: 29 set. 2020.

ZAWAWI, N. H. M.; HOQUE, Z. The Implementation and Adaptation of the Balanced Scorecard in a Government Agency. **Australian Accounting Review**, v. 30, n. 1, p. 65-79, 24 mar. 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/auar.12281>. Acesso em: 21 ago. 2020.

ZENI, M. A.; FUMAGALLI, L. A. W. A participação das cooperativas de crédito no desenvolvimento de pequenas cidades : o caso da mesorregião Sudoeste Paranaense. **Revista Fae**, v. 22, n. 2, p. 47-62, 2019. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/546/505>. Acesso em: 26 ago. 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – 1ª RODADA MÉTODO DELPHI

Balanced Scorecard para Cooperativas de Agricultura Familiar

O questionário faz parte de pesquisa para tese de doutorado da doutoranda MARLOWA ZACHOW

PPGDRS - Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável da UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

O Trabalho propõe a adaptação do Balanced Scorecard com elementos que contemplem o atendimento aos princípios cooperativistas e também da agricultura familiar.

Metodologia DELPHI

Técnica que reúne a opinião de diversos especialistas, porém com visões diferentes sobre o assunto. Com a metodologia procura-se uma validação de um modelo proposto de Balanced Scorecard para Cooperativas de Agricultura familiar.

A metodologia prevê que sejam feitas várias rodadas até que se encontre um consenso ou se feche uma ideia. Nenhum participante conhece outros participantes, ou seja, as respostas são totalmente ANÔNIMAS.

Considerando que as cooperativas de agricultura familiar :

São importantes para o Desenvolvimento Rural Sustentável;

São regidas pelos princípios cooperativistas de forma plena, utilizando os conceitos de economia solidária;

Precisam de gerenciamento para se manterem atuantes;

Seus objetivos não são somente lucro ou sobra, mas tem outros objetivos sociais;

Que sua existência precisa de apoio dos cooperados.

Considerando que o Balanced Scorecard (BSC):

É uma ferramenta de gestão que auxilia na comunicação e divulgação da estratégia;

Pode ser utilizado em entidades sem fins lucrativos;

Considera indicadores financeiros e não financeiros, sendo compatível com cooperativas.

Responda conforme sua visão, toda consideração será de grande importância na formação do trabalho. Lembrando que sua identidade será preservada durante o processo e também no trabalho final.

Nessa primeira rodada de questionários busca-se validar as perspectivas propostas, os objetivos estratégicos e a metodologia de implantação.

Após a validação dessa etapa será feita a proposição dos indicadores propostos através de novo questionário, bem como a causalidade entre eles.

***Obrigatório**

AS PERSPECTIVAS DO BSC E A RELAÇÃO COM OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

1. 1 - O BSC "tradicional" tem 4 perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento. Para cooperativas o trabalho propõe 5 perspectivas, conforme figura abaixo. Você concorda com as perspectivas previstas? Se não por favor comente o que mudaria. *

PERSPECTIVA	O QUE INSERIR	PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS PREVISTOS
PERSPECTIVA SOCIAL	Nessa perspectiva serão previstas as ações ambientais, com a comunidade e também a cooperação entre cooperativas.	- Preocupação com a comunidade - Princípio da intercooperação
PERSPECTIVA EDUCAÇÃO	Nessa perspectiva serão previstas as ações de educação, em relação a cultura cooperativista e conhecimento com um todo.	- Princípio da educação
PERSPECTIVA ECONÔMICA	Nessa perspectiva serão incluídos índices que garantem que os processos estão gerando renda para a cooperativa e cooperados.	
PERSPECTIVA PROCESSOS	Nessa perspectiva serão avaliados os processos da cooperativa, desde a produção, distribuição e administrativo.	- Princípio do controle democrático - Autonomia e independência
PERSPECTIVA COOPERAÇÃO	Nessa perspectiva será avaliado o grau de cooperação dos associados. Considerando que a cooperação e solidariedade são a base das organizações cooperativas.	- Participação econômica dos sócios

OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPOSTOS PARA CADA PERSPECTIVA DO BSC

2. 2 - Dentro de cada perspectiva prevista foram propostos temas estratégicos para direcionar a implantação, conforme figura abaixo. Você concorda com os objetivos estratégicos propostos? Tiraria ou mudaria algum? Acrescentaria algum? *

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
PERSPECTIVA SOCIAL	Ações para comunidade	Ações ambientais	Intercooperação
PERSPECTIVA EDUCAÇÃO	Educação funcionários	Educação cooperados	
PERSPECTIVA ECONÔMICA	Faturamento	Sobras	Infraestrutura
PERSPECTIVA PROCESSOS	Processos produtivos	Processos de venda	Processos administrativos
PERSPECTIVA COOPERAÇÃO	Grau de cooperação		

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO SIMPLIFICADO PARA O BSC EM COOPERATIVAS DE AGRICULTURA FAMILIAR

3. 3 - O processo de implantação do BSC para as cooperativas de agricultura familiar deve ser simplificado para que não haja desistência por falta de recursos, sejam financeiros ou humanos. Diante disso propõe-se o processo descrito na figura abaixo. Você concorda com esse processo? Acrescentaria ou tiraria alguma etapa? Tem alguma outra consideração? *

ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO	PASSOS DE CADA ETAPA
1 - PLANEJAR	<ul style="list-style-type: none"> Definir objetivo Definir equipe
2 - DESENVOLVER O PENSAMENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> Missão Visão Valores Estratégia
3 - DESENVOLVER O BSC	<ul style="list-style-type: none"> Definir objetivos estratégicos Verificar relação causal através do mapa estratégico Definir indicadores Definir metas
4 - MELHORIA CONTÍNUA	<ul style="list-style-type: none"> Analisar o planejado x executado Montar planos de ação de melhoria

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Balanced Scorecard para Cooperativas de Agricultura Familiar

O questionário faz parte de pesquisa para tese de doutorado da doutoranda MARLOWA ZACHOW

PPGDRS - Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável da UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

O Trabalho propõe a adaptação do Balanced Scorecard com elementos que contemplem o atendimento aos princípios cooperativistas e também da agricultura familiar.

Responda conforme sua visão, toda consideração será de grande importância na formatação do trabalho. Lembrando que sua identidade será preservada durante o processo e também no trabalho final.

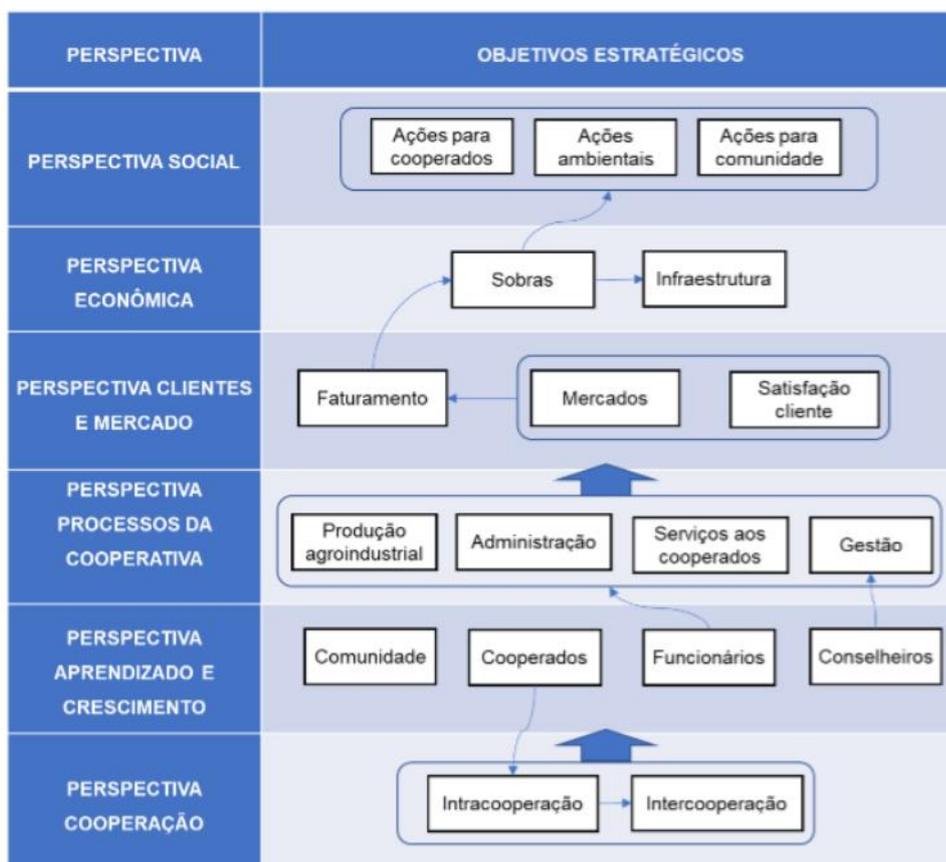
Nessa segunda rodada de questionários busca-se validar as perspectivas propostas, os objetivos estratégicos e a metodologia de implantação após as primeiras sugestões. Está explicada também a causalidade entre os objetivos, e estão propostos indicadores para cada objetivo estratégico.

***Obrigatório**

1. E-mail *

PERSPECTIVA COOPERAÇÃO

A perspectiva Cooperação está abaixo de tudo por se entender que é a base da Cooperativa. Sem ela a Cooperativa não existiria. Dentro dessa perspectiva será medida a Intracooperação (cooperação dentro da própria cooperativa) e Intercooperação (cooperação entre entidades). Entende-se na causalidade que a intracooperação ajuda a gerar a intercooperação. Além disso a cooperação como um todo auxilia no processo de formação das pessoas.



2. Concorda com a cooperação estar abaixo de todas as perspectivas por ser a base da cooperativa? Se não concorda, poderia justificar? *

3. Concorda que a cooperação interna incentiva a cooperação entre as entidades? Se não concorda, poderia justificar? *

INDICADORES PARA A PERSPECTIVA COOPERAÇÃO

Nas próximas perguntas você deve marcar quais indicadores você imagina que devam constar no rol dos possíveis indicadores. Lembrando que no momento da implantação tanto os objetivos quanto os indicadores podem ser suprimidos ou incluídos conforme a realidade da cooperativa.

4. Objetivo Intracooperação: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

- Nível de cooperação média (capacidade produtiva do cooperado x transações efetuadas com a cooperativa)
- Comparação de transações efetuadas com cooperados e não cooperados.
- Nível de comprometimento
- Identificação de aproveitadores (aqueles cooperados que negociam somente quando as condições da cooperativa estão favoráveis)

Outro: _____

5. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

6. Objetivo Intercooperação: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

Transações efetuadas com outras cooperativas

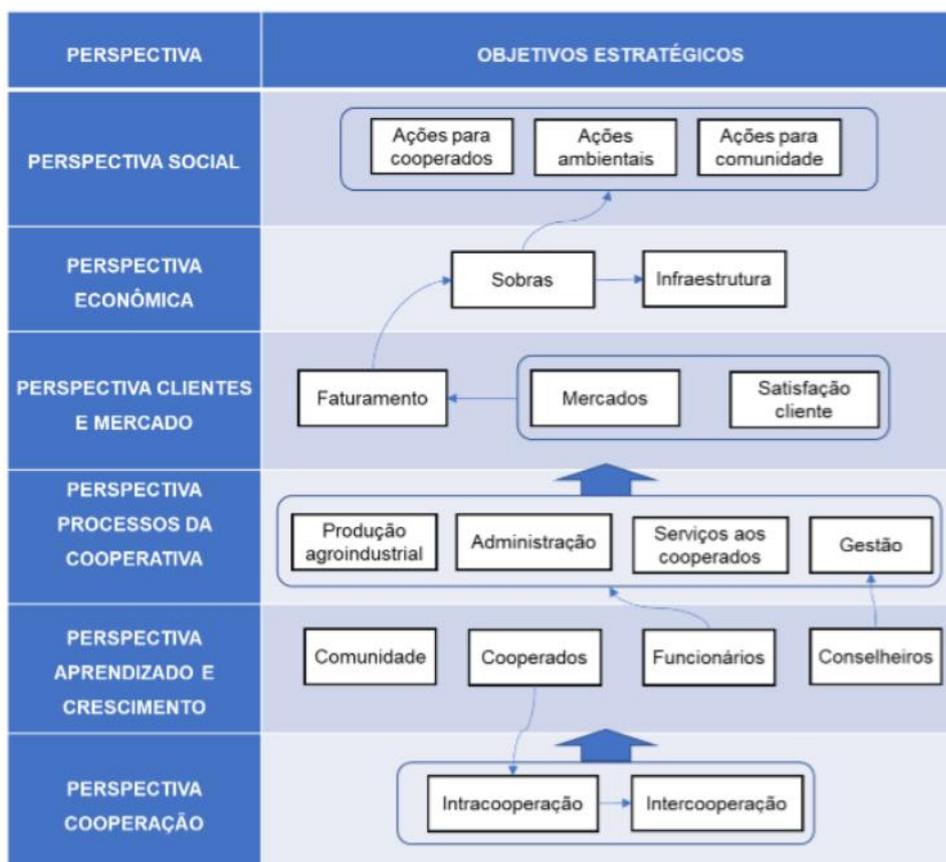
Transações efetuadas com outras entidades

Outro: _____

7. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

**PERSPECTIVA
APRENDIZADO
E
CRESCIMENTO**

A perspectiva originalmente foi chamada de Educação, porém por sugestão de um participante continuará sendo chamada de aprendizado e crescimento, por já estar assim difundida no meio estratégico. Ela contém parte do ativo intangível da cooperativa, e é importante para o andamento da organização. Com a capacitação de funcionários, cooperados, conselheiros e comunidade é possível evoluir os processos, e instruir também sobre a importância do cooperativismo. A melhoria dos processos de gestão propicia a melhoria dos processos administrativos, produtivos e também de serviços aos cooperados. Com a capacitação dos funcionários todos os processos da cooperativa poderão ser melhorados. Ainda, com o aprendizado dos cooperados, eles irão perceber a importância da cooperação e serão impelidos a participar mais na cooperativa. Com os processos adequados é possível partir para a perspectiva clientes e mercados, já que a cooperativa terá produtos adequados para revenda.



8. Concorda com o aprendizado e crescimento estar no local que está no mapa estratégico? Se não concorda, poderia justificar? *

9. Concorda que o aprendizado dos cooperados pode favorecer a intracooperação? Se não concorda, poderia justificar? *

10. Concorda que o aprendizado dos funcionários poderá favorecer a melhoria de todos processos da cooperativa? Se não concorda, poderia justificar? *

11. Concorda que o aprendizado dos conselheiros poderá favorecer a melhoria dos processos de gestão da cooperativa? Se não concorda, poderia justificar? *

INDICADORES PARA A PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Nas próximas perguntas você deve marcar quais indicadores você imagina que devam constar no rol dos possíveis indicadores. Lembrando que no momento da implantação tanto os objetivos quanto os indicadores podem ser suprimidos ou incluídos conforme a realidade da cooperativa.

12. Objetivo Comunidade: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

Treinamentos efetuados para comunidade

Outro: _____

13. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

14. Objetivo Cooperados: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

Treinamentos efetuados para cooperados

Outro: _____

15. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

16. Objetivo Funcionários: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

Treinamentos efetuados para funcionários

Outro: _____

17. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

18. Objetivo Conselheiros: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

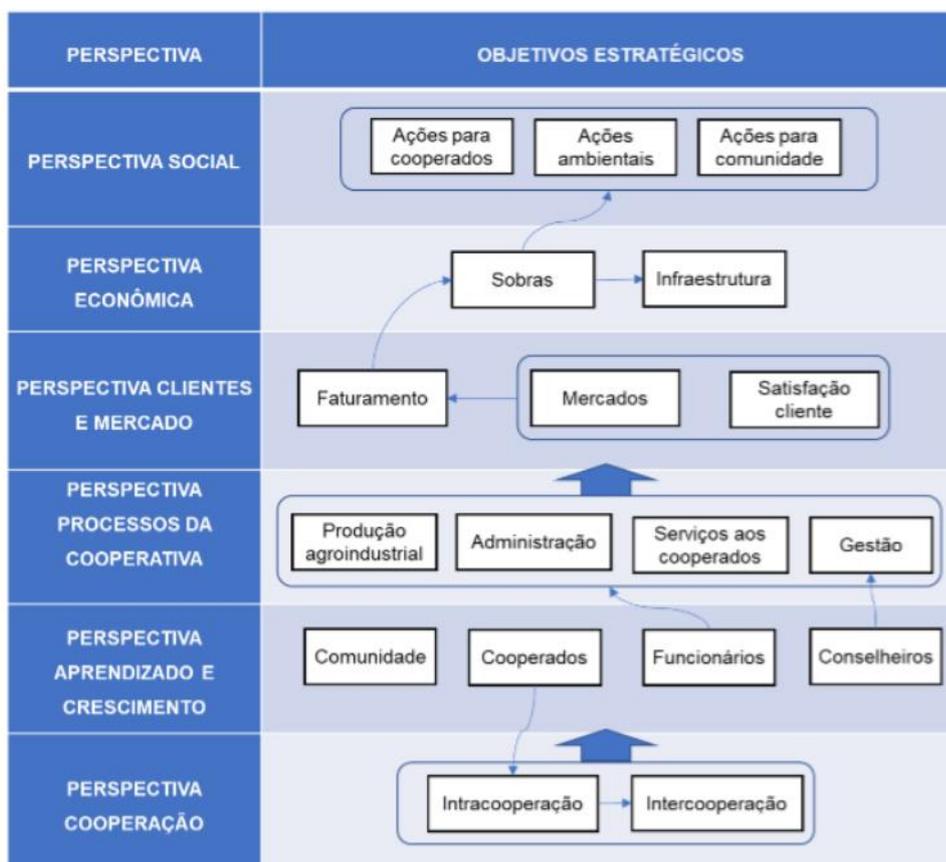
Treinamentos efetuados para conselheiros

Outro: _____

19. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

PERSPECTIVA PROCESSOS

Nessa perspectiva serão avaliados os processos da cooperativa, de produção, gestão, administrativos e também o atendimento ao cooperado. Com os processos adequados é possível partir para a perspectiva clientes e mercados, já que a cooperativa terá produtos adequados para revenda. Com bons produtos, a cooperativa buscará ampliar e manter os mercados, satisfazer os clientes, e conseqüentemente aumentar o faturamento.



20. Concorda sobre perspectiva Processos estar no local que está no mapa estratégico? Se não concorda, poderia justificar? *

21. Concorda que processos eficientes resultam em melhor relação com o mercado e clientes? Se não concorda, poderia justificar? *

22. Concorda que o aprendizado dos conselheiros poderá favorecer a melhoria dos processos de gestão da cooperativa? Se não concorda, poderia justificar? *

INDICADORES PARA A PERSPECTIVA PROCESSOS

Nas próximas perguntas você deve marcar quais indicadores você imagina que devam constar no rol dos possíveis indicadores. Lembrando que no momento da implantação tanto os objetivos quanto os indicadores podem ser suprimidos ou incluídos conforme a realidade da cooperativa.

23. Objetivo Produção Agroindustrial: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

Produtividade da cooperativa

Outro: _____

24. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

25. Objetivo Administração: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

- Melhoria dos processos administrativos
- Avaliação da autonomia nos processos (para entender se a cooperativa tem autonomia para tomar suas decisões, que é uma premissa da cooperativa)
- Avaliação do controle democrático (para avaliar se as decisões estão sendo feitas de forma democrática como prevê o estatuto cooperativo)

Outro: _____

26. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

27. Objetivo Serviços aos Cooperados: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

- Assistência técnica aos cooperados

Outro: _____

28. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

29. Objetivo Gestão: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

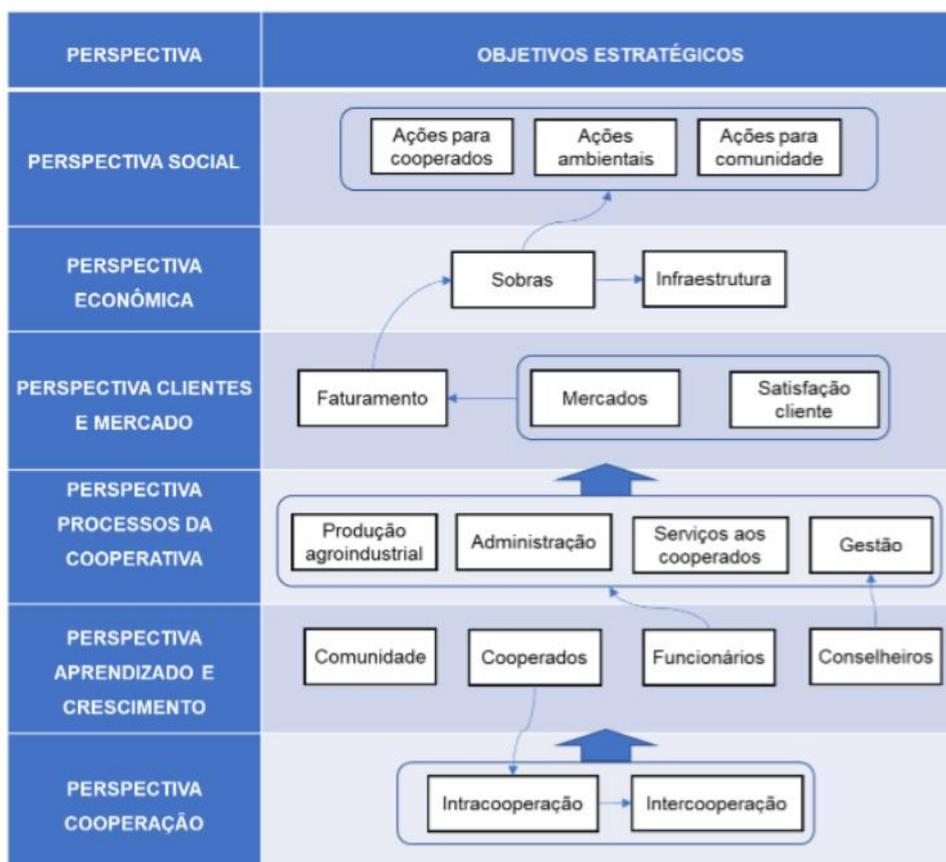
Nível de acompanhamento da estratégia

Outro: _____

30. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

PERSPECTIVA
CLIENTES E
MERCADO

Nessa perspectiva existe a preocupação com a distribuição dos produtos, mercados e satisfação do cliente.



31. Concorda sobre a perspectiva Clientes e Mercado estar no local que está no mapa estratégico? Se não concorda, poderia justificar? *

32. Concorda que a abertura de mercados e a satisfação do cliente podem resultar em aumento do faturamento? *

33. Concorda que o o aumento do faturamento pode resultar em sobras para a cooperativa? Se não concorda, poderia justificar? *

INDICADORES PARA A PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO

Nas próximas perguntas você deve marcar quais indicadores você imagina que devam constar no rol dos possíveis indicadores. Lembrando que no momento da implantação tanto os objetivos quanto os indicadores podem ser suprimidos ou incluídos conforme a realidade da cooperativa.

34. Objetivo Faturamento: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

- Aumento do faturamento
 Cálculo de preço de venda apropriado
 Vendas efetuadas

Outro: _____

35. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

36. Objetivo Mercados: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

- Clientes conquistados
 Contratos conquistados
 Participação em programas governamentais
 Produtos fornecidos

Outro: _____

37. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

38. Objetivo Satisfação Cliente: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

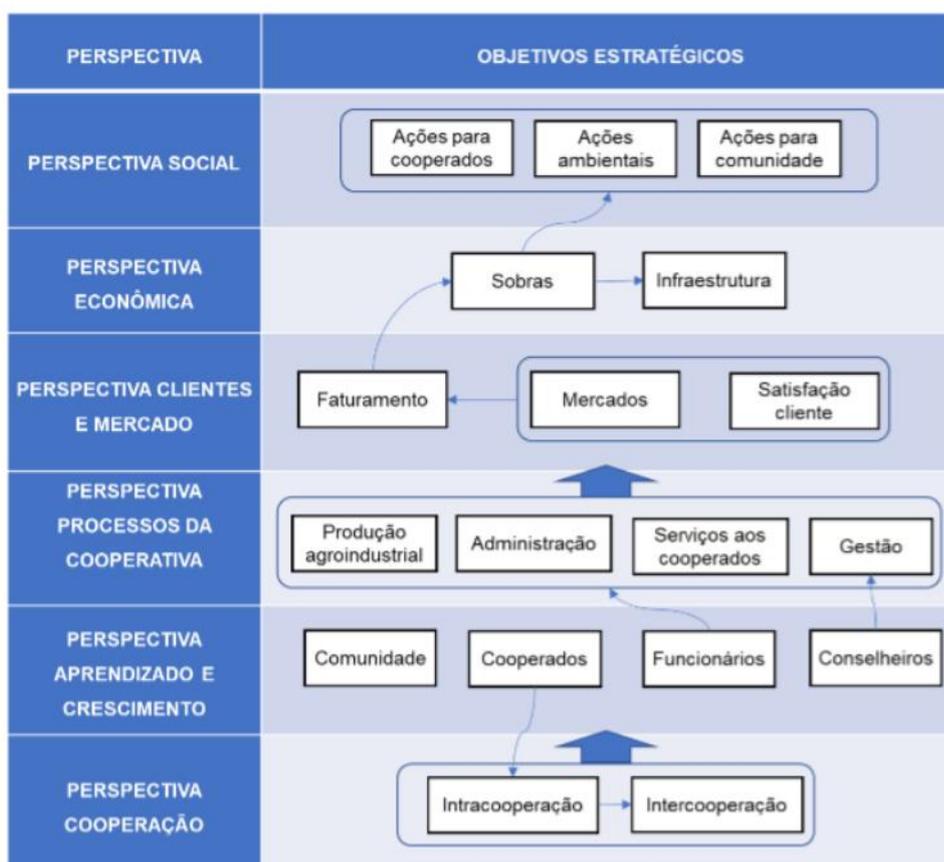
- Fidelidade do cliente
 Nível de satisfação do cliente

Outro: _____

39. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

PERSPECTIVA ECONÔMICA

Nessa perspectiva serão incluídos índices que garantem que os processos estão gerando renda para a cooperativa e cooperados.



40. A perspectiva econômica não fica no topo do mapa, como acontece com as empresas que visam lucro. Isso porque as empresas sem fins lucrativos utilizam a parte financeira como um meio para chegar a um fim, que no caso da cooperativa é o Social. Concorda sobre essa perspectiva estar no local que está no mapa estratégico? Se não concorda, poderia justificar? *

41. Concorda que com as sobras é possível a cooperativa investir em infraestrutura? Se não concorda, poderia justificar? *

42. Concorda que com as sobras a cooperativa pode realizar ações para os cooperados, ambientais e para a comunidade? Se não concorda, poderia justificar? *

INDICADORES PARA A PERSPECTIVA ECONÔMICA

Nas próximas perguntas você deve marcar quais indicadores você imagina que devam constar no rol dos possíveis indicadores. Lembrando que no momento da implantação tanto os objetivos quanto os indicadores podem ser suprimidos ou incluídos conforme a realidade da cooperativa.

43. Objetivo Sobras: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

- Previsão de sobras
 Destinação das sobras

Outro: _____

44. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

45. Objetivo Infraestrutura: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

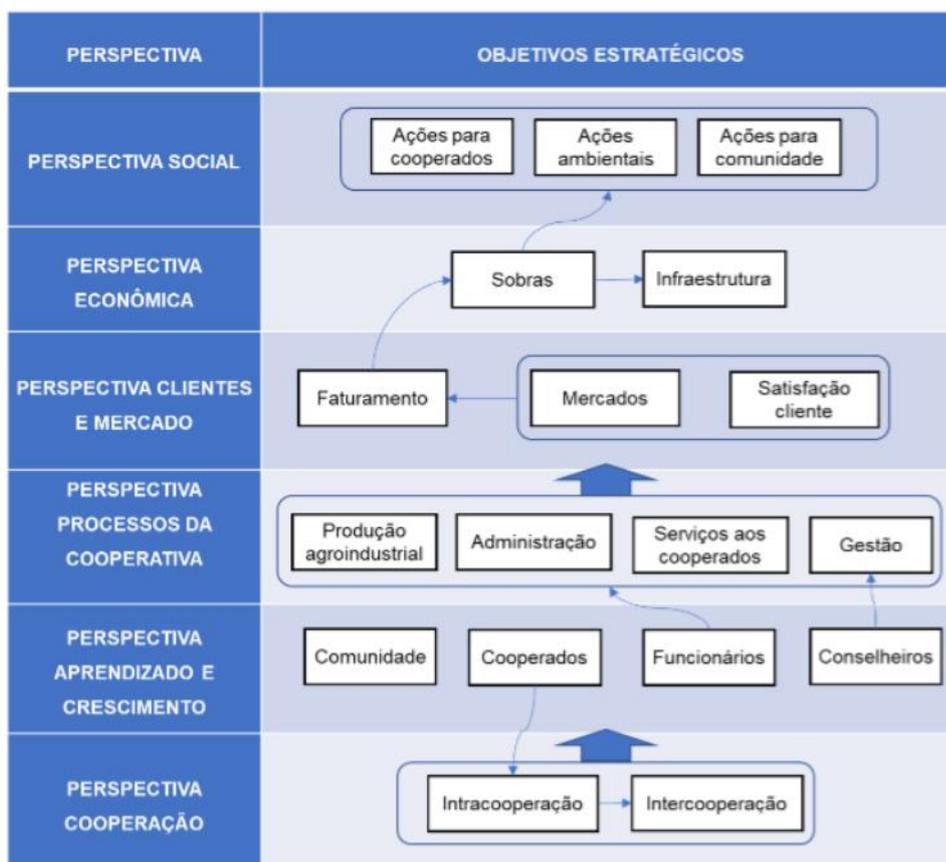
- Investimento em melhorias de infraestrutura

Outro: _____

46. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

**PERSPECTIVA
SOCIAL**

Nessa perspectiva serão previstas as ações ambientais, com a comunidade e também com os cooperados. Pode-se dizer que essa perspectiva reflete o objetivo de toda organização cooperativa, que é realizar ações sociais.



47. A perspectiva Social está no topo do mapa estratégico para evidenciar que o objetivo da organização cooperativa é social, e não financeiro. Concorda sobre essa perspectiva estar no local que está no mapa estratégico? Se não concorda, poderia justificar? *

INDICADORES PARA A PERSPECTIVA SOCIAL

Nas próximas perguntas você deve marcar quais indicadores você imagina que devam constar no rol dos possíveis indicadores. Lembrando que no momento da implantação tanto os objetivos quanto os indicadores podem ser suprimidos ou incluídos conforme a realidade da cooperativa.

48. Objetivo Ações para Cooperados: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

Capitalização de sobras

Renda do cooperado

Outro: _____

49. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

50. Objetivo Ações Ambientais: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

Projetos Ambientais

Outro: _____

51. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

52. Objetivo Ações para Comunidade: marque os indicadores que você imagina que devam estar no rol de possíveis indicadores. *

Marque todas que se aplicam.

- Ações sociais desenvolvidas
- Projetos culturais desenvolvidos (cultura, arte, espiritualidade, educação, história e patrimônio, festivais culturais, artes visuais)
- Dinheiro injetado na localidade através da distribuição de sobras

Outro: _____

53. Caso tenha discordado dos índices acima, por que tiraria os que não marcou?

IMPLANTAÇÃO

A metodologia prevê um processo simplificado de implantação, que permita que as entidades cooperativas de agricultura familiar consigam utilizar.
Após algumas sugestões recebidas, foram acrescentadas algumas etapas para que o processo fique completo

ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO	
1 - PLANEJAR	<ul style="list-style-type: none">• Definir objetivo• Buscar engajamento da direção e dos envolvidos• Definir equipe
2 - DESENVOLVER O PENSAMENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none">• Missão• Visão• Valores• Estratégia
3 - DESENVOLVER O BSC	<ul style="list-style-type: none">• Definir objetivos estratégicos• Verificar relação causal através do mapa estratégico• Definir indicadores• Definir metas• Definir planos de ação• Definir metodologia para acompanhamento, monitoria e avaliação
4 - MELHORIA CONTÍNUA	<ul style="list-style-type: none">• Analisar o planejado x executado• Montar planos de ação de melhoria

54. Na sua visão precisa mudar algo no processo? Dê sua sugestão. *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários