
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MEIO DO BALANCED SCORECARD NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO CATARINENSES

PERFORMANCE EVALUATION THROUGH THE BALANCED SCORECARD IN CREDIT COOPERATIVES IN CATARINENS

Gabrielle Secchi Hohn

Mestra em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ. Professora do Curso de Ciências Contábeis e Administração na Universidade do Contestado (UnC).

Endereço: Rua Victor Sopelsa, nº 3000, Bairro Salete. CEP 89711-330, Concórdia - SC;

Telefone: (49) 98853-3730

E-mail: gabrielle.hohn@unochapeco.edu.br

Ana Cláudia Deconto

Mestra em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ).

Endereço: Servidão Anjo da Guarda, nº 295-D, Bairro Efapi. CEP: 89809-900, Chapecó – SC;

Telefone: (49) 98805-5662

E-mail: ana.deconto@unochapeco.edu.br

Recebido: 23/07/2023 Aprovado: 12/12/2023

Publicado: 30/12/2023

Silvana Dalmutt Kruger

Doutora em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS/CPNA).

Endereço: Avenida Rosilene Lima Oliveira, nº 64, Bairro Universitário. CEP 79750-000, Nova Andradina - MS;

Telefone: (67) 3349-0500

E-mail: silvana.d@ufms.br

Rodrigo Barichello

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professor Permanente do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis e Administração e do Programa de Mestrado e Doutorado em Tecnologia e Gestão da Inovação (UNOCHAPECO).

Endereço: Servidão Anjo da Guarda, nº 295-D, Bairro Efapi. CEP: 89809-900, Chapecó - SC;

Telefone: (49) 3321-8125

E-mail: rodrigo.b@unochapeco.edu.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar os principais fatores que influenciam na utilização da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), pelas cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina. Foi realizada uma pesquisa descritiva, de levantamento, com abordagem quantitativa, tendo como amostra 28 cooperativas de crédito. Os dados foram coletados por meio de questionário. Identificou-se que 13 cooperativas fazem uso do BSC e 15 cooperativas não o utilizam. Os resultados evidenciam que 77% das cooperativas indicaram como fator que influencia o uso do BSC, o interesse em analisar o desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros e a possibilidade de alinhar as perspectivas dos cooperados, dos processos e dos colaboradores; 69% indicam a possibilidade de envolver os colaboradores no processo de atingir as metas e destacam que o BSC permite medir o desempenho a partir do alinhamento das iniciativas para atingir os objetivos estratégicos. Nas cooperativas que indicaram não utilizar o BSC identificou-se que a não utilização é justificada pelo desconhecimento do instrumento, embora os resultados evidenciassem que existe

no processo de gestão a mensuração e utilização de indicadores relacionados às perspectivas financeira, de clientes, de processos e de aprendizagem e crescimento. Destaca-se que tanto as cooperativas que utilizam o BSC, quanto àquelas que não utilizam, medem o seu desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros, preconizados nas perspectivas do BSC. Os achados contribuem na evidenciação das motivações que influenciam a utilização do BSC como instrumento estratégico e de apoio à gestão das cooperativas de crédito.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Cooperativas. Indicadores. Desempenho.

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the main factors that influence the use of the Balanced Scorecard (BSC) methodology by credit unions in the state of Santa Catarina. A descriptive survey was carried out, with a quantitative approach, with a sample of 28 credit unions. Data were collected through a questionnaire. It was identified that 13 cooperatives use the BSC and 15 cooperatives do not use it. The results show that 77% of the cooperatives indicated, as a factor that influences the use of the BSC, the interest in analyzing performance through financial and non-financial indicators and the possibility of aligning the perspectives of cooperative members, processes and employees; 69% indicate the possibility of involving employees in the process of achieving goals and highlight that the BSC allows measuring performance based on the alignment of initiatives to achieve strategic objectives. In cooperatives that indicated not using the BSC, it was identified that non-use is justified by the lack of knowledge of the instrument, although the results showed that there is in the management process the measurement and use of indicators related to the financial, customer, process and learning and growth. It is noteworthy that both cooperatives that use the BSC, and those that do not, measure their performance through financial and non-financial indicators, recommended in the perspectives of the BSC. The findings contribute to highlighting the motivations that influence the use of the BSC as a strategic and management support tool for credit unions.

Keywords: *Balanced Scorecard*. Cooperatives. Indicators. Performance.

1 INTRODUÇÃO

As sociedades cooperativas compreendem um modelo socioeconômico que contribui para o desenvolvimento regional sustentável (REIS; FONTES, 2018). As atividades são desenvolvidas a partir da colaboração mútua, e geridas de forma democrática com a finalidade de prestação de serviços aos seus membros com base no tratamento equitativo e sem finalidade de lucro (SILVA; SANTOS; RANCIARO NETO, 2023).

Neste cenário estão inseridas as cooperativas de crédito, as quais representam 847 cooperativas singulares, 34 centrais e 4 confederações, além de alcançar um total de 11,9 milhões de cooperados no final de 2020 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020). O crescimento e expansão das cooperativas de crédito está relacionado aos produtos e serviços ofertados, principalmente pelas taxas e atendimento diferenciado, quando comparados as práticas do sistema bancário e investimentos econômicos e sociais na região onde estão inseridas (BRESSAN *et al.*, 2011; SILVA; SANTOS; RANCIARO NETO, 2023).

Frente ao exposto, o mercado cada vez mais competitivo e exigente, também requer das cooperativas de crédito o desenvolvimento de um planejamento estratégico bem estruturado com metas e objetivos definidos, bem como a adoção de mecanismos e ferramentas que auxiliem no processo de tomada de decisões, para se tornarem mais eficientes e competitivas (MELO; BERNARDES, 2020).

Segundo Oliveira *et al.* (2021), existe uma forte tendência no crescimento dos modelos de gestão estratégica, e entre esses modelos o *Balanced Scorecard* (BSC) é indicado como um dos principais. Proposto por Kaplan e Norton (1992), o BSC tem como foco a relação entre a eficácia na gestão e as

operações da empresa, por meio de um alinhamento entre o desempenho operacional e as estratégias da organização, composto por objetivos, metas e iniciativas alinhadas com os propósitos organizacionais.

O BSC considera quatro perspectivas, a financeira, a de clientes, a de processos internos e a de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). De acordo com Tawse e Tabesch (2023), o uso do BSC favorece as percepções dos gestores em relação ao sistema de avaliação de desempenho e a compreensão dos aspectos relacionados aos clientes internos e externos, consequentemente contribui com o planejamento e a coordenação das atividades.

Kruger *et al.* (2018), indicam que a utilização do BSC é importante também para cooperativas de crédito, tanto para a gestão estratégica quanto para a identificação dos objetivos, bem como para o alinhamento das iniciativas da gestão com a missão e visão da cooperativa. Além disso, Silva *et al.* (2020) afirmam que os indicadores do BSC contribuem no processo decisório das cooperativas de forma eficiente, consequentemente a comunicação dos objetivos e das estratégias aos colaboradores se torna mais transparente e efetiva.

Ainda, os gestores das cooperativas, além de monitorar os indicadores financeiros, precisam observar os indicadores sociais e os impactos do negócio, evidenciando o grau de equidade, participação democrática dos membros, investimentos em educação, quantidade de funcionários e aplicação de recurso no seu ambiente (ZACHOW; BERTOLINI, 2019). Frente ao exposto, esse estudo tem como questão norteadora: Quais os principais fatores que influenciam no uso da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), pelas cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina? Com o objetivo de identificar os principais fatores que influenciam na utilização da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), pelas cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina.

Este estudo se justifica pela relevância do cooperativismo de crédito no sistema financeiro nacional e pela contribuição destas entidades no desenvolvimento local, tendo em vista que as cooperativas de crédito possuem postos de atendimento em 594 municípios brasileiros, parte em locais menos urbanizados e comunidades rurais. No ano de 2020 elas lideraram o ranking das concessões de empréstimos a micro e pequenas empresas, correspondendo a 31% do total do país, seguidas pelos bancos privados e públicos (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB, 2020). Além disso, os ativos totais do ramo superaram R\$ 310 bilhões, o que repercute na obtenção e distribuição de resultados, formação de poupança, acesso ao crédito, e consequentemente na distribuição de renda na região onde estão inseridas (OCB, 2020).

Sob o aspecto da relevância do tema, pondera-se que os negócios são gerenciados por meio de indicadores financeiros, mas com uma crescente importância por dados não financeiros, justifica-se neste aspecto a importância do BSC como instrumento para medir o desempenho das entidades, auxiliando os gestores no acompanhamento das metas e das estratégias, no desempenho e no controle entre o planejado e o realizado, bem como se as iniciativas propostas atingiram os objetivos desejados, tanto sob o aspecto do desempenho financeiro, quanto dos processos internos, de aprendizado e crescimento (BENKOVÁ *et al.*, 2020).

Apesar de existirem diversos estudos sobre o BSC no meio corporativo, as pesquisas relacionadas com a utilização do BSC em cooperativas de crédito, analisaram o uso do BSC e suas perspectivas por meio de estudos de casos, analisando os indicadores e propondo um conjunto de fatores para constituir indicadores, bem como analisando os benefícios da utilização do BSC (FERREIRA; LIMA, 2010; HUBNER; *et al.*, 2012; KRUGER *et al.*, 2018), já a pesquisa de Silva *et al.* (2020), analisou oito cooperativas de crédito localizadas em João Pessoa com a finalidade de analisar como ocorre a utilização do BSC no processo decisório destas entidades.

Frente ao exposto, este estudo complementa a literatura existente ao abordar diferentes cooperativas de crédito catarinenses e observar os fatores que incentivam a utilização do BSC como instrumento de apoio à gestão dessas entidades. Destaca-se a relevância do uso do BSC como metodologia que traduz a estratégia da instituição, facilitando a comunicação e o alinhamento da missão,

bem como vale ressaltar que muitas organizações líderes em seus segmentos, melhoraram o seu desempenho a partir da implementação do BSC como instrumento de gestão (QUESADO *et al.*, 2018; BENKOVÁ *et al.*, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os tópicos sobre a importância e contribuição do BSC no processo decisório, bem como para a mensuração de desempenho, além das quatro perspectivas da metodologia e estudos correlatos.

2.1 Medição de Desempenho e *Balanced Scorecard*

Diante do cenário competitivo e com recursos escassos, são necessários o planejamento e a escolha das melhores alternativas, bem como controlar e analisar as informações (SILVA *et al.*, 2020). As informações geradas pela contabilidade gerencial, tornam-se diferenciais competitivos, cujo principal objetivo é fornecer instrumentos e informações aos gestores auxiliando-os nas funções gerenciais, no controle adequado e na melhor utilização dos recursos disponíveis (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

A contabilidade gerencial permite o controle e o planejamento das atividades empresariais, com objetivo de auxiliar na avaliação de desempenho e no processo de tomada de decisões (MENDES; KRUGER; LUNKES, 2017). Os sistemas de medição de desempenho possuem atributos que devem ser adaptados à realidade de cada organização, visto que cada organização deve medir seu desempenho e planejar suas estratégias (KLEIN; SOUTES, 2020).

O BSC é uma das ferramentas utilizadas para a avaliação do desempenho das organizações, e seu objetivo é promover o balanceamento entre medidas financeiras e não financeiras (KAPLAN; NORTON, 1992). O BSC, segundo Kaplan e Norton (1992), inicialmente tinha como foco a comunicação do desempenho da organização por meio de indicadores, mas posteriormente esse recurso passou a analisar as estratégias das empresas, por meio de uma rede de medidas e indicadores.

O BSC auxilia os gestores na identificação das atividades que geram valor, além de traduzir a missão e a visão em um conjunto de medidas de desempenho servindo de base para a gestão estratégica da organização (HERRERO, 2005). Segundo Crepaldi e Crepaldi (2019), o BSC é um sistema de gestão estratégica que visa atingir objetivos de curto, médio e longo prazo, integrando as perspectivas empresariais mais relevantes de cada organização, com foco no alinhamento das metas com a missão, bem como a integração entre os indivíduos e departamentos, visando a eficiência da empresa.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que o BSC auxilia não só na criação de valor aos acionistas, mas também na implementação de estratégias de gestão eficiente, na melhoria dos processos internos e no estímulo da aprendizagem e na inovação.

Além disso o BSC funciona como um “painel de controle” para a entidade, por meio dele é possível que os gestores visualizem a organização de várias perspectivas, visto que as informações estratégicas da empresa são organizadas num conjunto de indicadores que visa prever turbulências e definir os rumos que a empresa pretender tomar (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) um dos frequentes problemas do fracasso das organizações, não está na elaboração das estratégias, mas sim na execução delas, especialmente as estratégias baseadas no conhecimento, as quais não são passíveis de medida, como por exemplo, motivação dos funcionários, relacionamento com clientes e do uso de tecnologias etc.

Assim, é importante que o BSC seja entendido pelos colaboradores como uma ferramenta que traduz as estratégias da empresa em objetivos, metas, medidas e iniciativas (de fácil entendimento) e que permite transformar os ativos intangíveis da empresa em valor para os *stakeholders* (HERRERO, 2005).

Benková *et al.* (2020) e Oliveira *et al.* (2021) argumentam que o BSC auxilia no alinhamento da visão e estratégia das entidades, permitindo uma melhor comunicação no ambiente interno das organizações. Argumentam ainda que, o BSC torna-se um instrumento de gestão estratégica, que permite alinhar as operações e a comunicação com os usuários internos e externos.

O BSC pode auxiliar no diagnóstico de fragilidades e competências em cada perspectiva do modelo, impulsionando as organizações a alcançarem seus objetivos e metas por meio de ações e indicadores de desempenho (SOARES; VOGT; KRUGER, 2023).

Quesado *et al.* (2018) destaca que o aspecto inovador do BSC é a possibilidade de gerar aprendizado e visão estratégica do ambiente organizacional, proporcionando uma visão global do desempenho da organização, minimizando a sobrecarga de informação ao utilizar quatro perspectivas, a financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento. Segundo Kruger *et al.* (2018), a utilização do BSC agrega vantagens competitivas as organizações ao contribuir no alinhamento das estratégias com os objetivos e metas estabelecidos.

2.2 Perspectivas do BSC

O BSC é conhecido como uma ferramenta de avaliação de desempenho e controle estratégico, fornece subsídios para alinhamento da organização, tendo como premissas quatro perspectivas segregadas em objetivos, medidas, metas e iniciativas, que em conjunto formam a estratégia da organização, visando equilibrar os objetivos de curto e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1996; GALDINO; CHAVES; OLIVEIRA, 2019; ZACHOW; BERTOLINI, 2019).

Conforme o Quadro 1, observa-se as quatro perspectivas do BSC: financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento.

Quadro 1 – Perspectivas e Indicadores do BSC

Perspectiva	Explicação	Indicadores	Base Teórica
Financeira	Demonstra se a estratégia da organização está promovendo melhoria nos resultados financeiros, especialmente no lucro líquido, seja por meio do crescimento da receita ou pela redução de custos, garantindo a saúde financeira da empresa.	Lucratividade; Retorno sobre o PL; Liquidez; Endividamento; Crescimento da Receita; Utilização do Ativo.	Kaplan e Norton (1997); Figge <i>et al.</i> (2002); Herrero (2005); Silva <i>et al.</i> (2020).
Dos Clientes	Avalia se os objetivos financeiros e as proposições de valor da empresa estão alinhados com os resultados esperados em termos de satisfação, retenção, fidelização e lucratividade de clientes e na participação de mercado.	Clientes Novos; Satisfação do Cliente; Rentabilidade dos Clientes; Fidelização dos clientes; Participação de Mercado.	Kaplan e Norton (1997) Figge <i>et al.</i> (2002); Herrero (2005); Silva <i>et al.</i> (2020); Kruger <i>et al.</i> (2018).
Dos Processos Internos	Analisa se os processos definidos pela empresa estão contribuindo para a geração de valor percebida pelos clientes e para atingir os objetivos financeiros estabelecidos pela organização, por meio da melhoria de pontos críticos.	Diminuição dos Custos; desenvolver produtos inovadores; serviços pós-venda.	Kaplan e Norton (1997); Figge <i>et al.</i> (2002); Herrero (2005); Silva <i>et al.</i> (2020).
De aprendizagem e Crescimento	Verifica se a aprendizagem, a obtenção de conhecimento e o domínio de novas competências individuais e do grupo estão viabilizando as perspectivas anteriores e criando vantagens competitivas para a empresa.	Treinamentos; Capacitações; Sugestões por Funcionário, Agilidade no atendimento; retenção, produtividade e satisfação dos funcionários.	Kaplan e Norton (1997); Figge <i>et al.</i> (2002); Herrero (2005); Silva <i>et al.</i> (2020); Kruger <i>et al.</i> (2018).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Frente ao exposto no Quadro 1, a perspectiva financeira visa a saúde financeira do empreendimento por meio de medidas e objetivos que promovem o retorno financeiro de curto e longo prazo. Já a perspectiva dos clientes, busca ajustar os objetivos financeiros da empresa com os objetivos relacionados aos clientes, representando principalmente as medidas relacionadas a competitividade da organização, baseado na missão da organização e diretamente relacionado a qualidade, ao tempo, ao desempenho e ao custo do bem ou serviço que é ofertado, caso esta perspectiva não esteja alinhada aos objetivos estratégicos, as entidades poderão perder espaço para a concorrência (KAPLAN; NORTON, 1992; KAPLAN; NORTON, 1997; ZACHOW; BERTOLINI, 2019).

Em relação a perspectiva dos processos internos, esta visa alinhar os processos internos aos objetivos dos investidores e clientes por meio da melhoria dos pontos fracos da empresa, tendo como foco a inovação, operações e serviços pós-venda (ZACHOW; BERTOLINI, 2019). No que tange a perspectiva de aprendizado e crescimento, as medidas estão relacionadas às melhorias contínuas, visando a obtenção de vantagens competitivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ao combinarem essas quatro perspectivas, o BSC auxilia os gestores no entendimento do relacionamento entre desempenho operacional e desempenho financeiro, melhorando o processo de tomada de decisões das empresas (KAPLAN; NORTON, 1996). Além disso, as quatro perspectivas possuem efeitos e influências uma sobre as outras, e com isso, desencadeia ações na empresa que tem como resultado um maior retorno na perspectiva financeira, salienta-se que as perspectivas foram construídas com base no equilíbrio das perspectivas, e podem ser adaptadas conforme as necessidades da organização (KAPLAN; NORTON, 1992; ZACHOW; BERTOLINI, 2019).

2.2.1 Estudos correlatos

Estudos anteriores reforçam a adoção do BSC como instrumento de gestão estratégica para as cooperativas de crédito, conforme destacam Ferreira e Lima (2010), Hubner *et al.* (2012), Pech *et al.* (2015), Kruger *et al.* (2018) e Silva *et al.* (2020).

O estudo de Ferreira e Lima (2010), utilizando a metodologia do BSC, teve como objetivo analisar o nível de satisfação dos associados e não associados de uma cooperativa de crédito do sistema Sicoob de Canoinhas, Santa Catarina. Por meio de um questionário os autores identificaram o nível de satisfação dos clientes dessa cooperativa, baseados nos atributos dos produtos ou serviços, no relacionamento com os clientes, na estrutura física da instituição e na confiança da relação entre cooperativa e clientes. Constatou-se que apesar dos funcionários da cooperativa serem ágeis, a alta demanda acaba tornando o atendimento demorado, porém em relação a qualidade do atendimento, produtos e serviços, e estrutura física todos os clientes se apresentaram satisfeitos. Por fim, em relação aos níveis de confiança entre clientes e cooperativa, eles se apresentaram seguros em relação as operações efetuadas com a instituição. Após essas constatações os autores elaboraram um plano de melhorias que foi encaminhado para a administração da cooperativa que poderá servir como base para a tomada de decisão e melhoria no relacionamento e atendimento aos clientes.

Hubner *et al.* (2012) propuseram um conjunto de fatores que podem constituir indicadores de desempenho sob a perspectiva do BSC em uma cooperativa de crédito localizada da Região Oeste de Santa Catarina. Os dados foram coletados por meio de um questionário e o estudo demonstrou que na cooperativa de crédito analisada os fatores não-financeiros se mostraram muito presentes e a instituição deve desenvolver esforços para atender aos clientes e incentivar os colaboradores. Além disso, os autores sugerem que a organização avalie a qualidade dos seus produtos e serviços financeiros e a satisfação dos seus clientes, ou seja, que não acompanhe apenas indicadores financeiros e monitore os indicadores não-financeiros, pois estes influenciam no resultado.

Pech *et al.* (2015) analisaram a utilização do BSC em uma cooperativa de transportes, localizada no estado de Santa Catarina. A pesquisa analisou alguns documentos disponibilizados pela entidade como, planejamento estratégico, diretrizes, plano de ação, indicadores, relatório de gestão e foi realizada uma entrevista formal e semiestruturada com o diretor administrativo e o gestor do BSC da cooperativa. A entidade analisada apresentou alinhamento entre todas as perspectivas do BSC. Os gestores evidenciaram que o BSC é uma maneira de avaliar o desempenho e definir as estratégias de longo prazo da cooperativa.

A pesquisa de Kruger *et al.* (2018) analisou os benefícios da implantação do BSC para uma cooperativa de crédito localizada no Estado de Santa Catarina. A pesquisa foi realizada por meio de questionário direcionado aos gestores e colaboradores da entidade, considerando as quatro perspectivas do BSC. Os autores constataram que o BSC auxilia na identificação das estratégias, na definição dos objetivos e nas metas que a cooperativa visa alcançar, e com isso torna as iniciativas mais concretas para atingir tais objetivos, e facilita a gestão dos processos e na tomada de decisões. Os autores destacam que sob o enfoque dos clientes e da melhoria dos processos internos, podem ser corrigidas as fragilidades da entidade. A proposta apresentada demonstra que o BSC auxilia na gestão estratégica da empresa o que reflete em iniciativas que envolvem todos os colaboradores.

Silva *et al.* (2020) investigaram como ocorre a utilização do BSC no processo decisório de 8 cooperativas de crédito localizadas na cidade de João Pessoa. Por meio de entrevistas, questionários e a partir da análise de conteúdo foi possível identificar que os indicadores previstos nas perspectivas do BSC não são utilizados integralmente, mas que seus gestores fazem uso intrinsecamente, haja vista que os princípios cooperativistas preveem ações que estão alinhadas a esta metodologia, são exemplos de ações a capacitação de colaboradores, redução de custos, captação de novos cooperados, oferta de soluções financeiras atrelada a produtos e serviços e o aumento da rentabilidade, combinando assim indicadores financeiros e não financeiros e corroborando com a comunicação das estratégias e tomada de decisão.

De forma geral, os estudos anteriores evidenciam que o BSC pode ser entendido como um método de gestão baseado no equilíbrio organizacional que garante que a organização tenha níveis de comprometimento mais elevados, sendo um instrumento de gestão da *performance* organizacional, por meio do equilíbrio de indicadores (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

3 METODOLOGIA

Este estudo classifica-se quanto aos seus objetivos como descritivo, pois busca descrever e analisar o uso do BSC nas cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina, quanto aos procedimentos, como pesquisa de levantamento ou *survey*, devido a utilização de um questionário para identificar o uso do BSC e dos instrumentos de gestão nas cooperativas de crédito, e quanto à abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se como de cunho quantitativo.

A coleta de dados se deu por meio de questionário *online* que foi encaminhado por e-mail, direcionado aos gerentes, ao setor de controladoria, contabilidade, diretores e ao setor administrativo das cooperativas de crédito, visando assegurar a fidedignidade das respostas obtidas, o período de coleta foi de junho a agosto de 2021. O questionário foi adaptado da pesquisa de Benková *et al.* (2020) e Silva *et al.* (2020).

A população da pesquisa corresponde a 62 cooperativas de crédito sediadas em Santa Catarina, de acordo com informações disponibilizadas no sítio eletrônico da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC, 2020). A amostra final compreendeu 28 cooperativas e o seu alcance foi por acessibilidade.

O questionário foi constituído por 18 questões, contemplando: (i) caracterização dos respondentes; (ii) caracterização da entidade cooperativa; (ii) uso de artefatos e indicadores de desempenho; (iii) vantagens da utilização do BSC e/ou motivos da não utilização da metodologia. Nesta última etapa os respondentes foram direcionados para questionamentos distintos, conforme a indicação do uso ou não do BSC pela entidade cooperativa.

As perguntas relacionadas ao uso de artefatos da contabilidade gerencial e os indicadores de desempenho utilizados pelos gestores das cooperativas de crédito de Santa Catarina, permitem verificar os principais artefatos gerenciais utilizados no processo de tomada de decisão. Ainda, os resultados possibilitam analisar de forma comparativa os fatores que motivam a utilização do BSC pelas 13 cooperativas da amostra que utilizam da metodologia, bem como os motivos da não utilização do BSC pelas 15 cooperativas da amostra que não fazem uso do instrumento. Os dados foram organizados em Tabelas, e apresentados de forma comparativa por meio da estatística descritiva, com frequência absoluta e relativa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção evidencia-se a caracterização dos respondentes e das cooperativas, e na sequência são apresentados os resultados relacionados ao uso de artefatos da contabilidade gerencial e do uso de indicadores de desempenho, bem como os fatores motivadores do uso do BSC pelas cooperativas analisadas.

4.1 Perfil dos Respondentes e das cooperativas investigadas

A pesquisa tem por objetivo identificar os principais fatores que influenciam na utilização da metodologia BSC nas cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina. Inicialmente, observou-se as características dos respondentes quanto a idade, gênero, tempo de empresa e função. As respostas estão evidenciadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Características dos respondentes

Idade	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Gênero	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
De 25 a 30 anos	4	14,29%	Feminino	16	57,14%
De 31 a 40 anos	17	60,71%	Masculino	12	42,86%
De 41 a 50 anos	7	25,00%			
Total	28	100,00%	Total	28	100,00%
Tempo de Empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Função	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Até 01 anos	1	3,57%	Conselho de Administração	2	7,14%
De 02 a 05 anos	2	7,14%	Diretoria Executiva	10	35,71%
De 06 a 10 anos	5	17,86%	Gerência/Coordenação	10	35,71%
De 11 a 15 anos	5	17,86%	Analista/Supervisor	4	14,29%
Acima de 15 anos	15	53,57%	Assistente/Agente	2	7,14%
Total	28	100,00%		28	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 1 observa-se que, 60,71% dos respondentes possuem idade entre 31 e 40 anos, e 25% possuem de 41 a 50 anos, demonstrando maior maturidade e experiência dos respondentes. Destaca-se ainda que 53,57% destes possuem mais de 15 anos de atuação na cooperativa de crédito analisada. Quanto ao gênero verifica-se que 16 (57,14%) dos 28 respondentes são do gênero feminino, evidenciando que há diversidade de gênero nas cooperativas compreendidas na amostra.

Em relação a função dos respondentes, 2 deles eram membros do conselho de administração da cooperativa e 10 da diretoria executiva, ambos integrantes dos órgãos da administração destas entidades, destaca-se ainda que além destes, outros 10 respondentes possuíam cargos de gerência/coordenação nestas entidades, resguardando a validade do conteúdo.

A Tabela 2 apresenta as características das cooperativas analisadas. Observa-se na Tabela 2 que 11 (39,29%) das 28 cooperativas analisadas possuem de 101 a 300 colaboradores, e 10 (35,71%) delas possuem até 100 colaboradores, além disso 4 (14,29%) delas possuem mais de 500 colaboradores. Segundo a OCESC (2020) no estado de Santa Catarina as cooperativas de crédito empregam 11.232 funcionários, e no Brasil segundo a OCB (2020) as cooperativas empregam mais de 71 mil funcionários, fato este que qualifica as instituições financeiras cooperativas como importantes agentes de desenvolvimento social e econômico. Destaca-se que das 28 cooperativas analisadas, 21 estão localizadas no oeste de Santa Catarina, 2 no sul, 3 no leste e 2 no norte do estado.

Tabela 2 – Características das entidades

Número de colaboradores	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Número de cooperados	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Até 100	10	35,71%	Até 20.000	11	39,29%
De 101 a 300	11	39,29%	De 20.001 a 40.000	9	32,14%
De 301 a 500	3	10,71%	De 40.001 a 60.000	3	10,71%
Acima de 501	4	14,29%	Acima de 60.001	5	17,86%
Total	28	100,00%	Total	28	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao número de cooperados identificou-se que 39,29% das cooperativas analisadas possuem até 20 mil cooperados e 32,14% possuem mais de 20 mil até 40 mil cooperados, ressalta-se que estes cooperados contribuem e controlam de forma democrática o capital da cooperativa, além de estarem envolvidos nas perspectivas do BSC. Segundo Kruger *et al.* (2018) as cooperativas de crédito correspondem a um grupo de pessoas, que participam com determinado valor de capital e possuem direito de voto nas decisões previstas em assembleia geral.

De forma geral, identificou-se que juntas as cooperativas de crédito da amostra empregam cerca de 6.722 colaboradores, e possuem mais de 1.016.980 cooperados, evidenciando a representatividade social da amostra, tanto sob o aspecto de geração de emprego e renda, quanto para o desenvolvimento econômico regional.

4.2 Medição de desempenho e as perspectivas do BSC nas cooperativas analisadas

Após caracterizado o perfil dos respondentes das cooperativas da amostra, observou-se que das 28 entidades, 13 utilizam a metodologia do BSC, e 15 não utilizam. Com isso, buscou-se identificar de forma comparativa o uso de artefatos gerenciais por estas organizações. Na Tabela 3 evidencia-se os artefatos da contabilidade gerencial utilizados pelas cooperativas de crédito da amostra.

Tabela 3 – Artefatos utilizados pelas cooperativas

Uso dos artefatos da contabilidade gerencial utilizados para medir o desempenho	Utiliza o BSC		Não utiliza o BSC	
	N	%	N	%
Acompanhamento das metas e dos objetivos estratégicos	13	100%	12	80%
Indicadores de desempenho	13	100%	13	87%
Avaliação de desempenho (indicadores de análise de Balanços)	12	92%	13	87%
Controles internos administrativos e para proteção de ativos (controle patrimonial)	11	85%	12	80%
Controlando receitas, custos e despesas	10	77%	12	80%
Orçamento de capital ou orçamento operacional	5	38%	7	47%
Usando abordagens financeiras (Valor econômico agregado-EVA, Valor de mercado agregado-MVA, Retorno do fluxo de caixa sobre o investimento, Gerenciamento Baseado em Valor etc.)	4	31%	0	0%
Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)	3	23%	4	27%
Gestão da Qualidade Total - TQM	1	8%	0	0%
Análise do Valor Presente Líquido e/ou da Taxa interna de Retorno	1	8%	3	20%
Total	81	13	88	15

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados apresentados na Tabela 3, evidencia-se que das cooperativas de crédito respondentes, aquelas que indicaram fazer uso do BSC, 100% fazem acompanhamento das metas e dos objetivos estratégicos, bem como 100% delas fazem uso de indicadores de desempenho, em contrapartida observa-se que daquelas que não utilizam o BSC o percentual de acompanhamento das metas e uso de indicadores é de 87%. Percebe-se de forma geral que, tanto as cooperativas que fazem uso do BSC, quanto às que não utilizam, possuem aderência significativa na adoção de artefatos da contabilidade gerencial. Observa-se o mesmo comportamento para indicadores de análise de balanços e controles internos relacionados ao patrimônio da entidade.

Entre as respostas obtidas, evidencia-se ainda que das cooperativas respondentes alguns artefatos da contabilidade gerencial se mostram mais utilizados nas entidades que não utilizam o BSC (orçamento e controle de receitas, custos e despesas). Destaca-se que as cooperativas necessitam de uma gestão eficaz frente aos desafios inerentes ao mercado em que elas estão inseridas. Além disso, é por meio das informações relacionadas ao ambiente externo e aos processos internos que as entidades que utilizam o BSC se diferenciam das demais, já que o modelo permite alinhar as metas e as iniciativas de forma tempestiva (PIACENTINI; ROJO, 2021).

Observou-se que tanto as empresas que utilizam a metodologia do BSC quanto aquelas que não utilizam, fazem uso de ferramentas de controle de receitas, custos e despesas, estando relacionado a perspectiva financeira do BSC, sendo identificadas medidas e objetivos visando o retorno financeiro, baseado na busca pelo aumento do resultado e redução dos custos. Ainda, com base nas respostas obtidas identificou-se que as cooperativas que utilizam o BSC, também fazem uso de outras abordagens financeiras, como o valor econômico agregado (EVA), o valor de mercado agregado (MVA) e o retorno do fluxo de caixa sobre o investimento, itens não selecionados pelas cooperativas que não utilizam a metodologia BSC.

No que tange as motivações para que as cooperativas avaliem seu desempenho, foi percebido a necessidade de controle e planejamento das organizações, bem como para a manutenção da competitividade no mercado. De acordo com Oliveira *et al.* (2021) o BSC se destaca como instrumento de gestão de apoio à gestão estratégica das organizações, bem como permite o acompanhamento do desempenho financeiro e não financeiro. Neste sentido, estabelecer um modelo de negócios e traduzi-lo em indicadores facilita o acompanhamento e a tomada de decisão por parte dos gestores (QUESADO *et al.*, 2018), neste sentido, questionou-se os respondentes acerca dos indicadores utilizados no processo de tomada de decisão, os resultados estão evidenciados na Tabela 4.

Tabela 4 – Indicadores utilizados no processo decisório das cooperativas

Perspectivas do BSC	Indique quais indicadores a cooperativa utiliza no processo de tomada de decisão:	Utiliza o BSC		Não utiliza o BSC	
		N	%	N	%
Financeira	Aumento no retorno das sobras	13	100%	11	73%
	Evolução do Patrimônio e aumento de capital	11	85%	13	87%
	Percentual de Vendas	4	31%	9	60%
Dos Clientes/ Cooperados	Satisfação do Cliente/Cooperado	9	69%	11	73%
	Participação de Mercado	9	69%	10	67%
	Aumento do Número de Associados e Conquista de Não Associados	6	46%	12	80%
	Número de Clientes/Cooperados Novos	5	38%	10	67%
	Número de Reclamações	3	23%	6	40%
	Percentual de Ligações de clientes respondidas	1	8%	-	0%
De Aprendizado e Crescimento	Rotatividade de Colaboradores	9	69%	8	53%
	Horas de Treinamento	7	54%	5	33%
	Sugestões por Colaborador	6	46%	6	40%
	Tempo para resolver reivindicação do cliente	-	0%	2	13%
Dos Processos Internos	Número de Atendimentos	5	38%	2	13%
	Entrega no Prazo	3	23%	2	13%
	Percentual de Reclamações Resolvidas no primeiro contato	-	0%	1	7%
Total		91	13	108	15

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao abordar os indicadores utilizados no processo de decisão, observou-se que em relação a perspectiva financeira, as cooperativas analisadas utilizam o aumento no retorno das sobras, a evolução do patrimônio, o aumento de capital e o percentual de vendas, o que permite associá-los as perspectivas do BSC. Silva *et al.* (2020), destaca a preocupação e a importância do acompanhamento dos indicadores financeiros, buscando agregar valor, alavancar a receita e os resultados.

Na perspectiva dos clientes, são abordados itens como a satisfação do cliente, a participação de mercado, o aumento do número de associados, bem como sua captação, o número de reclamações e o percentual de ligações respondidas, sendo estes indicadores importantes para mensurar a qualidade dos atendimentos a serem prestados pelas cooperativas aos seus cooperados, com o intuito de manter o relacionamento a longo prazo, bem como gerar confiança aos usuários. Tais indicadores dialogam de forma específica ao modelo organizacional das cooperativas de crédito (FERREIRA; LIMA, 2010; SILVA; SANTOS; RANCIARO NETO, 2023).

No que diz respeito a perspectiva dos processos internos, salienta-se que as cooperativas analisam o número de atendimentos, as entregas efetuadas no prazo e o percentual de reclamações resolvidas no primeiro contato. Esta perspectiva auxilia na indicação de quais processos internos geram padrões de valor para os cooperados, a partir de melhorias dos pontos críticos da organização (QUESADO *et al.*, 2018).

No que se refere a perspectiva de aprendizado e crescimento, são utilizados indicadores de rotatividade, horas de treinamento, sugestões dos colaboradores, tempo de solução de demandas e reivindicações dos clientes. Zachow e Bertolini (2019) afirmam que a base do BSC é treinar e capacitar os colaboradores das instituições financeiras para então atingir os objetivos das outras perspectivas, bem como as medidas relacionadas nesta perspectiva têm como objetivo melhorar a satisfação e retenção dos colaboradores.

Diante dos resultados apresentados na Tabela 4, é reforçada a semelhança entre o uso de medidas e indicadores utilizados pelas cooperativas que utilizam e as que não utilizam o BSC. Tal contexto pode ser justificado pelas características das instituições financeiras cooperativas, as quais estão sujeitas a um rigor normativo e regulamentação especial, e são supervisionadas nos processos de controle e avaliação de desempenho, sendo que qualquer desvio de função ou nos serviços prestados pode produzir efeitos negativos na economia (SOUZA *et al.*, 2017).

Worthington (1999) argumenta que embora sejam menores do que os bancos, as cooperativas necessitam de rigorosos sistemas de avaliação, devendo o sistema de gestão estar amparado por métricas que permitem assegurar a sustentabilidade da cooperativa. Segundo Souza *et al.* (2017), isso se deve ao fato destas entidades desempenharem um papel importante na sociedade, sendo obrigadas a atuar seguindo rigorosamente as normatizações e diretrizes regulamentares estabelecidas pelos órgãos fiscalizadores.

4.2 Fatores que influenciam na utilização da metodologia BSC

Por meio do questionário foi possível identificar as razões para a utilização do BSC e como a metodologia pode contribuir com a gestão das cooperativas de crédito, os resultados contendo a percepção dos respondentes são evidenciados na Tabela 5.

A partir dos resultados evidenciados na Tabela 5, observou-se que entre as cooperativas que utilizam o BSC, 77% manifestaram interesse em analisar suas atividades não somente por meio de indicadores financeiros, e sim utilizando também de outros indicadores não financeiros. Segundo Kaplan e Norton (1992), o BSC agrega a mudança de que os métodos de avaliação não são compostos apenas por indicadores financeiros, passando a vislumbrar um sistema equilibrado entre os objetivos de curto e de longo prazo, envolvendo processos, capacitação, inovação e um olhar voltado para os clientes e acionistas, com medidas financeiras e não financeiras para avaliar o desempenho organizacional.

Tabela 5 – Percepção sobre as contribuições do uso do BSC

Indique os motivos pelos quais na sua percepção o BSC pode contribuir com a gestão das cooperativas de crédito	Utiliza o BSC	
	N	%
A cooperativa está interessada em analisar suas atividades não apenas por meio de indicadores financeiros; mas também não financeiros	10	77%
O BSC considera as perspectivas dos clientes; dos cooperados; dos processos e dos colaboradores	10	77%
O BSC envolve todos os colaboradores no processo de atingir as metas de negócios	9	69%
O BSC mede o desempenho a partir do alinhamento das iniciativas para atingir os objetivos estratégicos	9	69%
A importância de implementar estratégias de negócios na prática	8	62%
O BSC representa uma vantagem competitiva para a cooperativa	5	38%
Muitos exemplos positivos do ambiente de negócios	2	15%
Total	53	13

Fonte: Dados da pesquisa.

As organizações que apresentam níveis mais altos de aderência a metodologia do BSC tendem a traduzir seus objetivos e estratégias, pelo fato das perspectivas estarem relacionadas a visão da entidade, direcionando comportamentos, melhorando o seu desempenho e proporcionando uma visão holística do negócio (KAPLAN; NORTON, 1997; KAZUMA; SILVA; MARCELINO, 2020; BENKOVÁ *et al.*, 2020). Das cooperativas analisadas, 77% julgam que a abordagem do BSC considerando as perspectivas dos cooperados, dos processos e dos colaboradores contribuem com a eficiência da gestão.

Arelado a isso, 69% das cooperativas apontaram que o BSC promove o envolvimento dos colaboradores para atingir as metas voltadas ao negócio, bem como mede o desempenho a partir do alinhamento das iniciativas para atingir os objetivos, o que é importante para execução da estratégia organizacional. O BSC favorece a promoção de melhorias nos processos, alinhamento e o envolvimento dos colaboradores em busca da conversão de ativos intangíveis em resultados palpáveis (QUESADO *et al.*, 2018).

Ainda, foi apontado pelos respondentes a importância de implementar estratégias de negócios na prática, gerando exemplos positivos no ambiente de negócios, representando uma vantagem competitiva

para a cooperativa. Os achados corroboram a pesquisa de Zachow e Bertolini (2019), evidenciando que a proposição da adoção do BSC pode promover um melhor desempenho financeiro, quando comparado a um sistema de desempenho tradicional, que se utiliza unicamente de medidas financeiras.

Na Tabela 6, são apresentados os motivos pelos quais algumas cooperativas de crédito apontaram não fazerem uso da metodologia do BSC no ambiente corporativo.

Tabela 6 – Motivos da não utilização do BSC

Indique os motivos da não utilização da metodologia do BSC na cooperativa:	Não utiliza o BSC	
	N	%
Desconhecimento da metodologia BSC	8	53%
A falta de recursos humanos	5	33%
Opção por outras formas de gestão	5	33%
A incapacidade de esclarecer a estratégia atual da cooperativa	1	7%
A cooperativa deixou de utilizar a metodologia BSC	1	7%
Total	20	15

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os resultados da Tabela 6, nota-se que 53% das cooperativas indicaram desconhecer a metodologia, 33% apontaram ter falta de recursos humanos e outros 33% optaram por outras formas de gestão. Corroborando os achados de Silva *et al.* (2020), ao concluírem em sua pesquisa que as cooperativas que não utilizam a metodologia do BSC e alegam desconhecimento do instrumento, possuem características semelhantes as perspectivas do BSC nos seus indicadores, tendo em vista que estes compõem os princípios cooperativistas.

Os resultados convergem com a percepção de que quando implementado de forma adequada, a utilização do BSC apresenta algumas vantagens, como maior flexibilidade, acesso maior as informações não financeiras, melhora a capacidade de comunicação e impulsiona a inovação e aprendizagem organizacional, impactando ainda no comportamento da administração e dos colaboradores (QUESADO *et al.*, 2018). Neste sentido, Kruger *et al.* (2018) e Zachow e Bertolini (2019) destacam que o BSC além de permitir a medição do desempenho, contribui no alinhamento das atividades operacionais com os objetivos estratégicos das entidades.

Para Quesado *et al.* (2018), a principal vantagem do BSC em relação as metodologias tradicionais, consiste na integração entre objetivos estratégicos e indicadores, sendo o diferencial do BSC sua estrutura simples e integrada entre as necessidades e objetivos da organização. As cooperativas que apresentam elevados níveis de aderência a metodologia do BSC tendem a traduzir seus objetivos e estratégias, pelo fato das perspectivas estarem relacionadas a visão da entidade (KAPLAN; NORTON, 1997; KAZUMA; SILVA; MARCELINO, 2020; BENKOVÁ *et al.*, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar os principais fatores que influenciam na utilização da metodologia BSC pelas cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina. Para sua execução, realizou-se uma pesquisa de levantamento ou survey, para uma amostra de 28 cooperativas de crédito localizadas no estado de Santa Catarina, com isso, identificou-se que das 28 cooperativas analisadas 13 delas fazem o uso do BSC e outras 15 não fazem o uso desta ferramenta.

A pesquisa evidencia que tanto as cooperativas que utilizam o BSC quanto as que não utilizam, medem o seu desempenho por meio de indicadores que estão presentes nas perspectivas do BSC, considerando que as entidades indicaram tal utilização visando o controle, planejamento e a manutenção da competitividade. Um dos motivos desta semelhança entre os indicadores utilizados se justifica pelo fato das cooperativas de crédito seguirem normatizações e diretrizes regulamentares estabelecidas pelos órgãos fiscalizadores.

Os resultados evidenciam que os principais fatores que influenciam na utilização do BSC pelas cooperativas de crédito, está no interesse em analisar suas atividades não apenas por meio de indicadores financeiros, mas também não financeiros (77%); devido a possibilidade de alinhar as perspectivas dos clientes, dos cooperados, dos processos e dos colaboradores (77%); e também de envolver todos os colaboradores no processo para atingir as metas de negócios (69%), e pelo fato do BSC medir o desempenho a partir do alinhamento das iniciativas para atingir os objetivos estratégicos (69%).

No que se refere as cooperativas que indicaram não utilizarem a metodologia do BSC, percebeu-se que a não utilização é justificada pelo desconhecimento do instrumento, embora se tenha constatado que se utilizam em seus processos de gestão a mensuração e utilização de indicadores ligados a perspectiva financeira, dos clientes, dos processos e de aprendizagem e crescimento.

Este estudo contribui com a literatura existente sobre a medição de desempenho e sobre a utilização do BSC, propiciando uma ampliação do espaço amostral quando comparado as pesquisas anteriores que abordaram a utilização da metodologia, bem como, destacam-se evidências da capacidade do BSC de melhorar o desempenho das entidades, especialmente do contexto das cooperativas de crédito, neste sentido, os achados fornecem suporte para a proposição de que a adoção do BSC pode promover alinhamento estratégico e o melhor desempenho financeiro, quando comparado a um sistema de desempenho tradicional, com foco unicamente nas medidas financeiras.

Sugere-se para estudos futuros a ampliação da amostra do estudo, analisando também outros segmentos cooperativos ou ampliando a pesquisa para outros estados e regiões, além disso, sugere-se a utilização de outras metodologias estatísticas buscando novas evidências da abordagem do BSC em entidades cooperativas, bem como o aprofundamento do uso de artefatos de contabilidade gerencial. Considerando que a coleta de informações se deu por meio de um questionário online, destaca-se como limitação a perspectiva das respostas sob a análise de apenas um respondente por entidade.

De forma geral, destaca-se a relevância do uso do BSC como instrumento de apoio à gestão estratégica das organizações, inclusive das cooperativas de crédito, especialmente por contribuir com o alinhamento das iniciativas com as metas, facilitar o monitoramento do desempenho organizacional e mediar a comunicação interna relacionada com os propósitos institucionais.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. 2020. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama>. Acesso em: 21 abr. 2021.

BENKOVÁ, E.; GALLO, P.; BALOGOVÁ, B.; NEMEC, J. Factors affecting the use of Balanced Scorecard in measuring company performance. *Sustainability*, v. 12, n. 1178, p. 1-18, 2020.

<http://dx.doi.org/10.3390/su12031178>.

BRESSAN, V. G. F.; BRAGA, M. J.; BRESSAN, A. A.; RESENDE FILHO, M. A. Uma aplicação do sistema PEARLS às cooperativas de crédito brasileiras. *Revista de Administração*, v. 46, n. 3, p. 258–274, 2011. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1011>.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FERREIRA, V.; LIMA Jr. R. 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.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 5, p. 269-284, 2002.

GALDINO, A. A.; CHAVES, F. S. C.; OLIVEIRA, A. S. Validando as relações de causa e efeito no balanced scorecard (BSC). **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar (RAUnP)**, v. 11, n. 2, p. 86-100, 2019. <https://doi.org/10.21714/raunp.v11i2.2073>.

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

HUBNER, B. T.; TIECKER, S. S.; UTZIG, M. J. S.; MAGRO, C. B.; DITTADI, J. R.; LAVARDA, C. E. F. Proposta de indicadores de performance sob a perspectiva do Balanced Scorecard: o caso de uma cooperativa de crédito. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 11, n. 31, p. 9–22, 2012. <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v11n31p9-22>.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n.1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Havard Business Review**. v. 74, n. 1, p. 75–85, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. **Accounting horizons**, v. 15, n. 2, p. 147–160, 2001. <http://dx.doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>.

KAZUMA, B. T.; SILVA, S. R. F.; MARCELINO, J. A. Análises SWOT e BSC: um estudo de caso sobre a importância das ferramentas gerenciais em um atacado no interior do Paraná. **ID on line - Revista de psicologia**, v. 14, n. 52, p. 77-94, 2020.

KLEIN, S. B.; SOUTES, D. O. Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018. **Revista Capital Científico Eletrônica (RCCe)**, v. 18, n. 2, p. 32-48, 2020.

KRUGER, S. D.; SIMIONATO, A.; ZANELLA, C.; PETRI, S. M. Balanced Scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 1, p. 1–18, 2018. <http://dx.doi.org/10.5902/1983465916106>.

MELO, L. G. V. O.; BERNARDES, M. E. B. O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 19, n. 3, p. 90-115, 2020.

MENDES, A. C. A.; KRUGER, S. D.; LUNKES, R. J. Características da estrutura de controladoria: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 2, p. 121-140, 2017.

OLIVEIRA, U. R.; MARTINS, V. M.; SILVA, M. T.; FERREIRA, A. Perspectivas contemporâneas do Balanced Scorecard: perfil de pesquisa. **Revista Pretexto**, v. 22, n. 2, p. 129-151, 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL – OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**, 2020. Disponível em: <https://materiais.somoscooperativismo.coop.br/anuario-do-cooperativismo>. Acesso em: 21 abr. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA - OCESC. **Consolidado do Sistema Cooperativo Catarinense**, 2020. Disponível em: http://admin.ocesc.org.br/padrao_itens/arquivos/107.pdf. Acesso em: 21 abr. 2023.

PECH, L. M.; RAMOS, F. M.; FAVRETTO, J.; ARTIFON, R. L. Utilização do Balanced Scorecard em ambientes cooperativistas: um estudo de caso. **REUNA**, v. 20, n. 3, p. 05-26, 2015.

PIACENTINI, R. V.; ROJO, C. A. Simulação de cenários para um escritório de arquitetura: aplicação das forças de porter, análise SOWT e MATRIZ BSC. **CAP Accounting and Management**, v. 15, n. 1, p. 1-23, 2021.

QUESADO, P.; AIBAR GUZMÁN, B.; LIMA RODRIGUES, L. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. **Intangible capital**, v. 14, n. 1, p. 186-201, 2018. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1110>.

REIS, B. S.; FONTES, E. A. Análise da eficiência sócio financeira de uma cooperativa de crédito de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 4, n. 8, p. 33-46, 2018. <https://doi.org/10.5902/2359043227866>

SILVA, G. R.; WANDERLEY, V. P. C.; PEREIRA, D. M. V. G.; CABRAL, L. M. M. A. C. Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. **Escritos Contables y de Administración**, v. 11, n. 1, p. 24-47, 2020. <http://dx.doi.org/10.52292/j.eca.2020.1751>.

SILVA, A.; SANTOS, J. F. D.; RANCIARO NETO, A. Desempenho das cooperativas de crédito brasileiras: uma análise a partir dos indicadores PEARLS. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 1, p. 1-29, 2023. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230057.pt>.

SOARES, V. F.; VOGT, M.; KRUGER, S. D. Uso de indicadores de desempenho na estratégia de uma concessionária de máquinas agrícolas. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 7, n. 2, p. 54-73, 2023. [10.30781/repad.v7i2.16045](https://doi.org/10.30781/repad.v7i2.16045).

SOUZA, J. A.; MENDONÇA, D. J.; BENEDICTO, G. C. ; CARVALHO, F. M. Aplicação da análise fatorial para identificação dos principais indicadores de desempenho econômico-financeiro em instituições financeiras bancárias. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 47, p. 26-41, 2017. <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v16n47p26-41>.

TAWSE, A.; TABESH, P. Thirty years with the balanced scorecard: what we have learned. **Business Horizons**, v. 66, n. 1, p. 123-132, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>.

WORTHINGTON, A. C. Measuring technical efficiency in Australian credit unions. **Manchester School**, v. 67, n. 2, p. 231–248, 1999. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9957.00144>.

ZACHOW, M.; BERTOLINI, G. R. F. Use of balanced scorecard in cooperatives. **International journal of advanced engineering research and science**, v. 6, n. 10, p. 161–166, 2019. <http://dx.doi.org/10.22161/ijaers.610.25>.