

1.JOELSIO JOSE LAZZAROTTO; 2.WAGNER JOSÉ LAZZAROTTO
1.EMBRAPA UVA E VINHO, BENTO GONÇALVES - RS - BRASIL; 2.SICREDI, SÃO
LOURENÇO DO OESTE - SC - BRASIL.

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO SISTEMA
SICREDI**

Resumo

Na atualidade, é crescente a necessidade de que as organizações disponham de ferramentas que possam medir o seu desempenho. Essas ferramentas devem ser eficazes no sentido de servir como guia de sobrevivência para uma determinada organização. Diante disso, na década de 1990 surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), que constitui instrumento de gestão, capaz de traduzir a visão e a estratégia da organização em ações que permitam monitorar os resultados financeiros e não-financeiros, essenciais para o crescimento futuro. Dentro dessa perspectiva, desenvolveu-se este estudo com o objetivo principal de avaliar como ocorreu o processo de implementação do BSC no Sistema Sicredi, relacionando a teoria proposta por Kaplan e Norton com elementos práticos encontrados na implantação e, posterior, utilização dessa ferramenta de gestão. Em termos metodológicos, foi empregada uma pesquisa de cunho qualitativo e de caráter exploratório, utilizando como métodos de investigação a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Dentre os resultados, além de serem abordados o contexto histórico, a evolução e os principais fundamentos do BSC, o estudo relata e discute o processo de construção do planejamento estratégico no Sicredi, que está baseado na adoção do BSC para a realização do desdobramento das estratégias.

Palavras-chave: planejamento estratégico, indicadores de desempenho, mapas estratégicos

Abstract

Nowadays, it becomes increasingly necessary for organizations to have tools that can measure their performance. Therefore, these tools must be effective in order to serve as a survival guide for a particular organization. Against this background, in the 1990s came the *Balanced Scorecard* (BSC), which is a management tool capable of translating the vision and strategy of the organization in actions that allow monitoring of financial and non-financial results that are essential to future growth. From this perspective, this study was developed with the purpose to evaluate how the process of implementing the BSC in Sicredi system was, linking the theory proposed by Kaplan and Norton with practical elements found in the implantation and subsequent use of the tool. For this, we applied a qualitative and exploratory research, using methods of literature research and case study. In terms of results, besides being addressed the historical context, the evolution and the main foundations of the BSC, the study reports and discusses the building process of strategic planning in Sicredi, which is based on the adoption of the mentioned methodology for the realization of the outspreading strategies.

Key-Words: strategic planning, performance indicators, strategy maps

1. INTRODUÇÃO

No atual ambiente de negócios, que é caracterizado por alto grau de competitividade e concorrência acirrada, as organizações necessitam dispor de ferramentas eficazes para medir desempenhos e, assim, servirem efetivamente como guia para a sua sobrevivência ao longo do tempo. De outra maneira, pode-se inferir que, para um gerenciamento organizacional eficaz, se faz necessária a adoção de medidas que diagnostiquem a situação real da organização, mensurando desempenhos nos seus níveis operacional, tático e estratégico.

Nesse contexto, ter a informação correta, em tempo hábil e de forma detalhada, é fundamental para alcançar a excelência no gerenciamento. Seguindo essa linha de pensamento, Kaplan e Norton (1997, p.21) afirmam que “*medir é importante: o que não é medido não é gerenciado*”. Contudo, apesar das avaliações de desempenho fazerem parte do cotidiano de qualquer organização, elas não constituem tarefas das mais simples. Isso porque, além de se estabelecer claramente o que se pretende medir, deve-se definir como será medido e quais as ferramentas são adequadas e necessárias para a realização dessa tarefa. Adicionalmente, é relevante salientar que, para grande parte das empresas, as avaliações em questão deixaram de ser analisadas apenas por meio de indicadores financeiros, pois estes são insuficientes para assegurar que as estratégias, os objetivos e as metas organizacionais sejam alcançadas de forma sistêmica.

De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV..., 2010), publicado no curso on-line *Balanced Scorecard*, uma pesquisa realizada pela Symnetics com 100 empresas brasileiras mostrou que, no ano de 1999, somente 10% das estratégias organizacionais foram implementadas com sucesso. As principais razões encontradas para as falhas de implementação de 90% das estratégias avaliadas não estavam na formulação em si, mas na existência de quatro barreiras: 1) *barreira da visão* - somente 5% do nível operacional compreendiam a estratégia; 2) *barreira das pessoas* - apenas 25% do nível gerencial possuíam incentivos vinculados ao alcance da estratégia; 3) *barreira de recursos* - 60% das empresas não vinculavam recursos financeiros à estratégia; e 4) *barreira de gestão* - 85% dos gestores gastavam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia.

Buscando eliminar barreiras similares às referidas pela FGV e auxiliar no tratamento das informações, na definição das estratégias competitivas e nas avaliações de desempenho das mais diversas instituições, na década de 1990 surgiu o instrumento gerencial conhecido como *Balanced Scorecard* (BSC). No BSC, que representa um modelo para medição do desempenho global da organização, sendo composto por elementos que fazem parte dos princípios da gestão administrativa (PORTO, 2002), o processo de construção estratégica estimula intenso diálogo da alta direção das empresas, visando a criar alinhamento ao redor da estratégia, dar maior transparência e consenso em relação ao que é a estratégia e definir claramente como esta será atingida (KALLAS, 2010).

Diante do sucesso dessa nova metodologia, várias organizações passaram a utilizá-la. Pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas listadas na *Fortune 1000* utilizam o BSC nos Estados Unidos; na Europa esse índice fica entre 40% e 45%. O BSC também foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos (KALLAS, 2010).

Em função da grande aplicabilidade e dos resultados gerados, o Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) passou a utilizar a metodologia do BSC no planejamento estratégico do quinquênio 2006-2010, com a finalidade de realizar o desdobramento de suas estratégias em diversas perspectivas. Assim, assumindo que o BSC representa ferramenta capaz de estabelecer intenso diálogo entre os formuladores de estratégia e os *stakeholders* de determinada organização, desenvolveu-se este estudo com o objetivo principal de avaliar como ocorreu o processo de implementação do BSC no Sistema Sicredi, relacionando a teoria

proposta por Kaplan e Norton com elementos práticos encontrados na implantação e, posterior, utilização dessa ferramenta de gestão

Para realizar este trabalho, empregou-se uma pesquisa de cunho qualitativo e de caráter exploratório, utilizando como métodos de investigação a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Sobre a pesquisa exploratória, é importante salientar que ela proporciona maior familiaridade com o problema a ser investigado com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análises de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (Gil, citado por SILVA E MENEZES, 2001). Com base nesses princípios metodológicos, buscou-se uma maior compreensão entre a fundamentação teórica e a prática aplicada no Sicredi, evidenciando-se como foi a implementação do BSC.

Em termos operacionais, para a consecução do estudo, inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica, que trata do contexto histórico, da evolução da ferramenta gerencial em discussão e dos principais conceitos e temas relacionados ao BSC. Após a conclusão dessa revisão, mediante o método de estudo de caso, avaliou-se a implementação do BSC e sua utilização dentro do Sistema Sicredi. Essa avaliação foi baseada, sobretudo, em análises de documentos, comunicados e outras publicações relacionadas à definição do planejamento estratégico para o quinquênio 2006-2010.

Estruturalmente, além desta introdução, o trabalho contempla três seções principais. Na seção dois discorre-se, teoricamente, sobre a ferramenta do *Balanced Scorecard*. O relato e as discussões relacionadas com a implementação dessa ferramenta de gestão no Sistema Sicredi são efetuados na terceira seção. As principais considerações finais são destacadas na quarta seção.

2. BALANCED SCORECARD

Nesta seção, são discutidos os fundamentos teóricos chave acerca do *Balanced Scorecard*. Para isso, a seção está organizada em seis partes, envolvendo os seguintes aspectos: contexto histórico, conceituação, Mapa Estratégico e perspectivas do *Balanced Scorecard*, utilização desta ferramenta na gestão estratégica e princípios de uma organização orientada para a estratégia.

2.1. Contexto histórico

Na década de 1980, várias críticas surgiram com relação aos sistemas tradicionais de contabilidade gerencial, pois eles não auxiliavam os gestores a mensurar a eficiência dos processos e a lucratividade dos produtos, focando apenas em medidas financeiras de curto prazo. Segundo Costa (2006), os gestores precisavam definir alguns fatores-chaves estratégicos para guiar a empresa, sendo impossível atingir todos os objetivos ao mesmo tempo. Esses fatores estratégicos, assim como o novo sistema gerencial, não poderiam ser definidos pelos contadores tradicionais, devendo ser desenvolvidos por meio do envolvimento da alta administração.

Nesse contexto, no início dos anos 1990 surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta baseada na representação equilibrada dos indicadores financeiros e operacionais, estabelecida com base em quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Essa ferramenta, que representa uma importante alternativa aos sistemas gerenciais tradicionais, inicialmente foi desenvolvida para mensurar o desempenho financeiro, passando, posteriormente, a estar relacionada, também, com a gestão estratégica das organizações (COSTA, 2006).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC originou-se a partir de um estudo intitulado “*Measuring performance in the organization of the future*”. Esses autores acreditavam que os métodos existentes para a avaliação de desempenho empresarial estavam se tornando ultrapassados, pois se baseavam apenas em indicadores financeiros e contábeis, prejudicando, dessa forma, a análise da capacidade da empresa em gerar valor futuro. David Norton, executivo principal da Nolan Norton, e Robert Kaplan, consultor acadêmico, lideraram estudos com dezenas de executivos, objetivando o desenvolvimento de um novo modelo de medição de desempenho.

As discussões em grupo levaram à ampliação do *scorecard*, que veio a se converter no que hoje se conhece como BSC, cujo nome reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras e indicadores de tendências e ocorrências, possibilitado estabelecer e avaliar perspectivas internas e externas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

As constatações decorrentes dos estudos conduzidos pelos referidos autores resultaram na publicação do artigo “*The Balanced Scorecard: measures that drive performance*” (KAPLAN e NORTON, 1992). A partir do sucesso da proposta e do artigo citado, vários executivos procuraram a ajuda dos autores para implementar os conceitos do BSC em suas empresas.

A eficácia do modelo nas várias experiências de implementações motivou Kaplan e Norton (1997) a publicarem o livro “*A estratégia em ação: Balanced Scorecard*”, com o objetivo de disseminar o *Balanced Scorecard*. Além disso, cabe destacar que os conceitos dos componentes do mapa estratégico, também, foram reorganizados e apresentados no livro intitulado “*Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*” (Kaplan e Norton, 2004), em que apresenta-se uma ferramenta facilitadora, mostrando, de maneira direta, os aspectos que devem ser considerados para a análise de cada perspectiva e para cada proposição de valor, representando, de forma gráfica, as relações de causa e efeito. Kaplan e Norton enfatizam que o Mapa Estratégico constitui ferramenta tão importante quanto o próprio BSC, devendo promover uma discussão com relação aos desdobramentos da estratégia (COSTA, 2006).

A partir da utilização por vários executivos, constatou-se que o BSC não estava sendo utilizado apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la, deixando, assim, de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se tornar um sistema gerencial estratégico. O sucesso da utilização permitiu que Kaplan e Norton apresentassem o BSC como um sistema gerencial essencial para as organizações. No ano de 1996, cinco artigos e um livro foram publicados, expondo e consolidando essa mudança de enfoque gerencial (COSTA, 2006).

Kaplan e Norton (2000) registram, ainda, o processo de desenvolvimento da nova ferramenta de gerenciamento por meio da publicação do livro “*Organização orientada para a estratégia*”, em que se destaca a nova forma organizacional, baseada na estratégia e com a utilização do BSC como principal instrumento de gestão.

Em resumo, o que era uma crítica aos sistemas tradicionais, transformou-se em um sistema de mensuração de desempenho. Esse novo sistema passou por três fases principais de desenvolvimento, que podem ser sumarizadas da seguinte maneira: 1) comunicação e alinhamento estratégico; 2) gerenciamento da estratégia; e 3) nova forma organizacional focada na estratégia.

2.2. A conceituação do *Balanced Scorecard*

O BSC pode ser definido como um instrumento de gestão, que é capaz de traduzir a visão e a estratégia da organização em ações que permitem o monitoramento dos resultados

financeiros e dos avanços em capacitações e investimentos em ativos intangíveis, vitais para o crescimento futuro (PORTO, 2002). Nessa mesma linha de pensamento, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o BSC é uma ferramenta ou metodologia que traduz a missão e a visão das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Herrero (2005) destaca, ainda, que essa ferramenta possibilita que empresários e executivos identifiquem em quais atividades críticas a empresa está gerando valor para seus acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e a própria comunidade.

O BSC permite que a empresa seja vista como um todo, demonstrando a estratégia e os seus resultados. Desse modo, possibilita, por exemplo, que todos compreendam que uma determinada ação pode comprometer o desempenho da organização e, dessa forma, possam agir com o propósito de adotar as correções necessárias para alcançar o sucesso da organização (KAPLAN e NORTON, 1997). Diante disso, pode-se inferir que o BSC se resume em um sistema gerencial estratégico, que estimula melhorias nos processos e resultados por meio do foco estratégico (FGV..., 2010).

Para melhor compreensão, Herrero (2005) sintetiza, de forma objetiva, o BSC em duas dimensões. A primeira considera que ele é um sistema de gestão que traduz a estratégia da empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização. A segunda dimensão indica que o BSC representa ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos organizacionais intangíveis em valor para os *stakeholders*.

Para Kaplan e Norton (1997), o instrumento gerencial em discussão integra as medidas derivadas da estratégia, não deixando de considerar as medidas financeiras do desempenho passado e incorporando os vetores de desempenho futuro, que derivam do esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis. Para isso, os autores enfatizam que no BSC os objetivos e as medidas de desempenho focalizam em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Nessa perspectiva, Chiavenato e Sapiro (2003) salientam que o *Balanced Scorecard* é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional, que deve estar fundamentado no balanceamento entre essas quatro perspectivas. Os autores complementam, também, que o BSC permite a definição de estratégias e ações equilibradas, fazendo com que os esforços organizacionais, além de serem dirigidos para áreas de maior competência, detectem e eliminem as áreas com deficiência.

De maneira resumida, Herrero (2005) complementa que o conceito do BSC é dinâmico, estando continuamente incorporando a aprendizagem e novos conceitos decorrentes de sua implementação em várias empresas ao redor do mundo. Como instrumento de gestão, ele possui mecanismos que promovem equilíbrios entre as principais variáveis estratégicas: equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos; equilíbrio entre o foco interno e o ambiente organizacional externo; equilíbrio entre medidas financeiras e de capital intelectual; e equilíbrio entre indicadores de ocorrência (*lagg indicators*) e de tendências (*leading indicators*).

2.3. O Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*

O Mapa Estratégico (ME) é o primeiro passo para a implantação do *Balanced Scorecard*. Ele tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha que os gestores de todos os níveis da organização estão expostos diariamente. É por meio do ME que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia, haja vista que permite operacionalizar a vinculação entre os planejamentos estratégico e tático (COSTA, 2006).

De acordo com Ferrari (2008), inicialmente o ME foi concebido com o intuito de descrever a estratégia e permitir o seu entendimento. Kaplan e Norton (2004) transformaram esse mapa em uma ferramenta gerencial tão importante quanto o BSC, pois com base nela é possível descrever e mensurar os ativos tangíveis e intangíveis, assim como organizá-los de forma a analisar e compreender a estratégia organizacional.

O ME é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações (desdobramentos da estratégia), dispostos em quatro perspectivas, que deverão expressar como os resultados da empresa são obtidos, explicitando a ligação existente entre as decisões e o cumprimento da estratégia. O ME deve ser sucinto, consistente, específico e organizado por objetivos estratégicos, visando a facilitar o entendimento e o tratamento adequado da informação por parte da alta administração (COSTA, 2006).

Apesar do ME desempenhar diferentes funções no processo de elaboração do *Balanced Scorecard*, Herrero (2004) enfatiza que seu principal objetivo é descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo. Nesse sentido, estabelece uma relação entre as atividades de formulação e de implementação, mostrando o caminho por meio do qual a estratégia será executada pela alta administração e pela equipe de colaboradores da empresa.

2.4. As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Conforme já salientado, a metodologia do *Balanced Scorecard* consiste em transformar a missão e a visão da organização em objetivos e medidas, que reflitam os interesses e expectativas de seus *stakeholders* e que possam ser agrupadas, segundo Herrero (2005), em quatro diferentes perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira demonstra se a execução de determinada estratégia está contribuindo para melhorar os resultados e os indicadores que o negócio necessita para o seu crescimento e desenvolvimento. Entre os indicadores em questão, têm-se o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico, a geração de caixa e outros de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

Quanto à perspectiva de clientes, ela permite a identificação dos segmentos de clientes e mercados almejados pela empresa, examinando a proposição da mesma em produzir os resultados esperados nesses segmentos. Com relação aos indicadores observados como chaves nessa perspectiva, constam a participação no mercado e os níveis de satisfação, conquista, retenção e lucratividade de clientes.

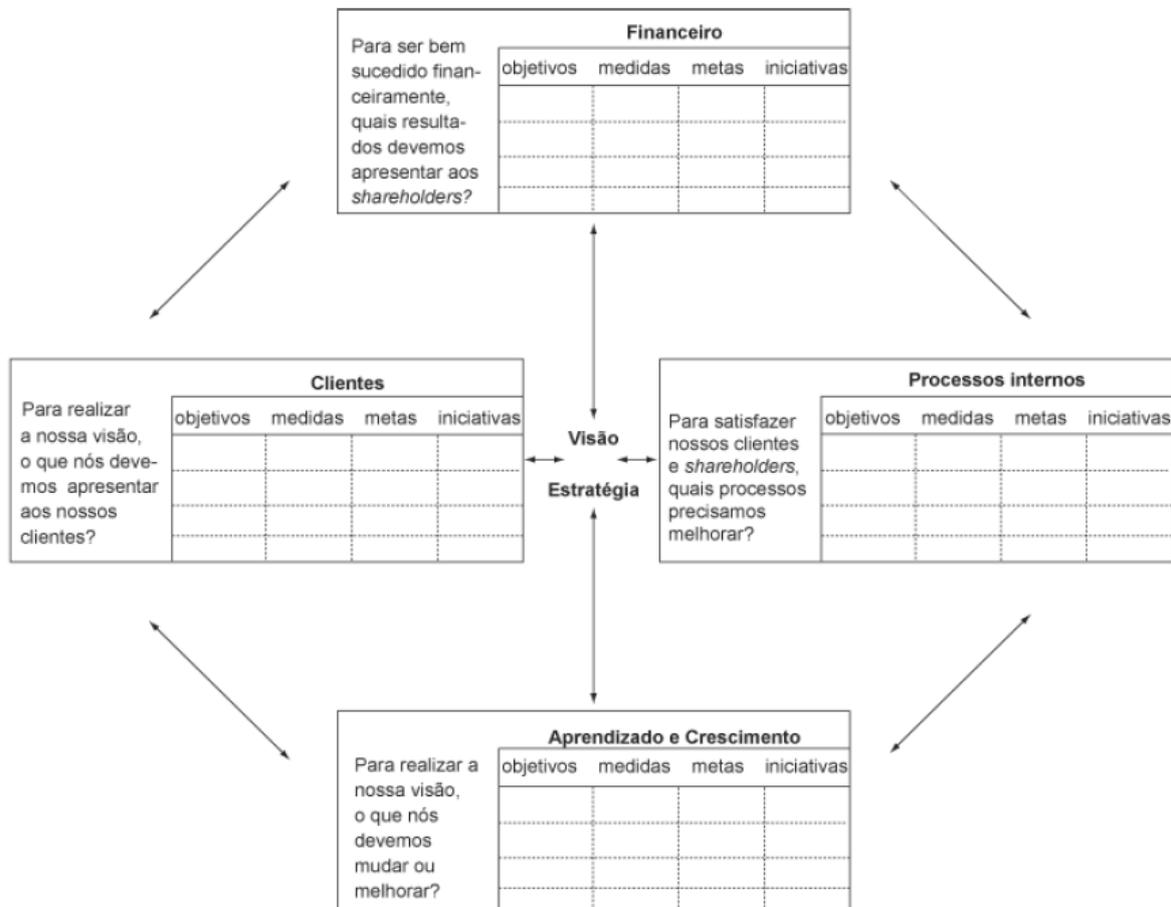
A perspectiva de processos internos, que é elaborada após o estabelecimento das perspectivas financeira e de clientes, avalia se os principais processos internos críticos, nos quais a organização deve possuir a excelência, estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e para o alcance dos objetivos financeiros propostos pela empresa. A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave de expectativa de sucesso financeiro no futuro.

Com a perspectiva de aprendizado e crescimento é possível verificar se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio das competências em níveis de indivíduos, grupos e áreas de negócios estão adequados, fornecendo, assim, a base para o alcance dos objetivos associados com as demais perspectivas que compõem o BSC.

É por meio do processo de traduzir a estratégia em objetivos e medidas mensuráveis que as quatro perspectivas do BSC estabelecem um diálogo entre os formuladores da estratégia e os *stakeholders* da organização (Herrero, 2005). Nessa mesma linha, Ferrari (2008) destaca que o BSC, executado como ferramenta gerencial, converte a estratégia organizacional a partir do pensamento estratégico (missão, visão, valores e estratégia),

utilizando as quatro perspectivas básicas, que são posteriormente desdobradas em objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Figura 1).

O BSC é um sistema baseado no comportamento e não no controle, estando os seus indicadores direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional, com monitoramento constante. As perspectivas utilizadas, que poderão ser tantas quantas a organização necessitar, são definidas em função da natureza do negócio, dos propósitos, do estilo de atuação e de outros aspectos organizacionais (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

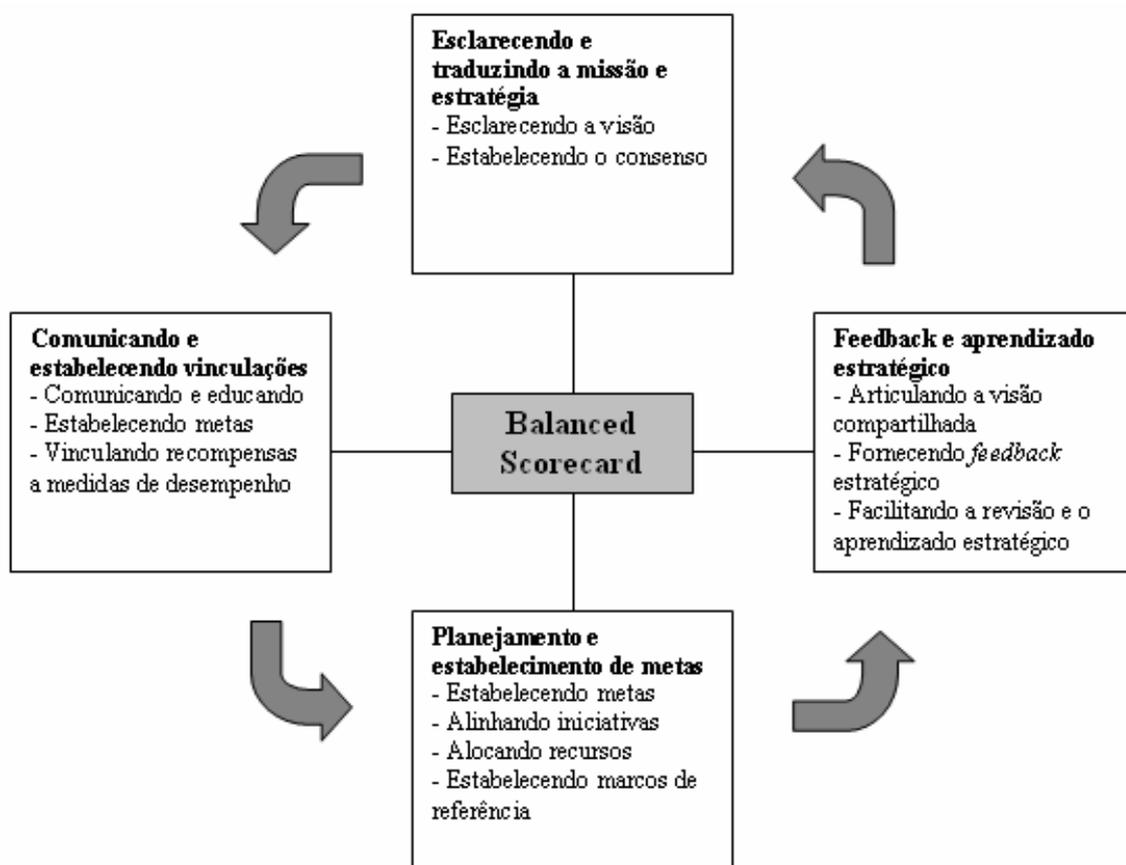
Figura 1 - Tradução da visão e estratégia: quatro perspectivas.

2.5. O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica

O BSC pode ser utilizado como uma estrutura organizacional básica de processos gerenciais, que possui mecanismos que o transformam em um sistema de gestão estratégica. Por meio dessa ferramenta, fica claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis de uma organização. Assim, é fundamental que os objetivos individuais estejam alinhados com os objetivos da organização na qual o planejamento está sendo realizado. Isso permite o desdobramento dos objetivos corporativos para todos os níveis da empresa, possibilitando um maior nível de comprometimento dos funcionários com o objetivo do negócio. Enquanto os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações, os executivos devem reconhecer os vetores do sucesso em termos de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Operacionalmente, o BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Além disso, deve buscar um equilíbrio entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro. E o *scorecard* se equilibra entre medidas objetivas, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Costa (citado por Quintella, 2004), o BSC vem sendo utilizado pelas empresas como um sistema de gestão estratégica para administrar os objetivos de longo prazo. Quanto aos objetivos estratégicos e as ações de curto prazo, eles estão ligados entre si a partir da utilização de quatro processos gerenciais: esclarecer e traduzir a missão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (Figura 2). Esses processos, segundo Kaplan e Norton (1997), podem ser administrados separados ou de forma combinada.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Figura 2 - O *Balanced Scorecard* como estrutura para a ação estratégica.

O processo de *esclarecer e traduzir a missão e a estratégia* inicia-se por meio da tradução da estratégia em objetivos estratégicos específicos, definidos pela alta administração. Para isso, o BSC, além de esclarecer os objetivos estratégicos e identificar alguns vetores críticos que determinam esses objetivos, deve produzir consenso e trabalho em equipe entre todos os altos executivos.

O processo de *comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas* está relacionado com a transmissão, a toda a empresa, dos objetivos e das medidas estratégicas, de maneira que

todos compreendam as metas de longo prazo, bem como as ações adequadas para alcançá-las. Os esforços e as iniciativas organizacionais deverão estar alinhados com os processos de mudança necessários.

Em relação ao processo de *planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas*, pode-se inferir que ele vincula-se com a indução de mudanças organizacionais. As metas, que deverão ser estabelecidas para os objetivos do *scorecard* com três a cinco anos de antecedência, se alcançadas transformarão a empresa. O planejamento e o estabelecimento de metas permitem à empresa mensurar os resultados pretendidos a longo prazo, identificando mecanismos e fornecendo recursos para alcançar os objetivos; permitem, ainda, estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

Quanto ao processo de *melhorar o feedback e o aprendizado estratégico*, destaca-se que ele cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo, possibilitando a realização de *feedback* sobre a adoção da estratégia e, também, a realização de testes das hipóteses em que ela se baseia. Com esse processo, é possível efetuar monitoramento e promover ajustes, quando necessários, associados com a implementação de determinada a estratégia.

A falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia foi uma das lacunas que o BSC preencheu, fazendo com que ele se diferenciasse dos demais sistemas gerenciais. Os processos gerenciais estabelecidos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.6. Os princípios de uma organização orientada para a estratégia

Com base em experiência, pesquisa, reflexão e nos resultados de projetos conduzidos com o emprego do *Balanced Scorecard*, realizados entre 1992 e 2000, Kaplan e Norton (citados por Herrero, 2005) identificaram cinco princípios de uma organização orientada pela estratégia:

1. *Traduzir a estratégia em termos operacionais* - este princípio está associado com três objetivos principais: descrever a estratégia, utilizando os Mapas Estratégicos como instrumento de comunicação; identificar e explicar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e as perspectivas de valor, visualizando como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros; e selecionar o *scorecard* de indicadores não-financeiros, que possibilitam a descrição e a mensuração do processo de criação de valor da empresa.
2. *Alinhar a organização à estratégia* - com este princípio, buscam-se atingir três objetivos: integrar as estratégias das unidades de negócios, das áreas funcionais e dos indivíduos à estratégia organizacional; promover a sinergia de recursos, conhecimentos e competências entre as diferentes áreas; e utilizar os temas e as prioridades estratégicos como instrumentos de gestão e comunicação, em substituição aos tradicionais relatórios financeiros.
3. *Transformar a estratégia em tarefa de toda a organização* - a este princípio relacionam-se quatro objetivos: difundir a estratégia entre todos os níveis da organização mediante utilização de vários canais de comunicação; educar a equipe com base nos conceitos de negócios e estratégia competitiva da empresa; definir *scorecards* individuais a partir dos *scorecards* organizacionais; e vincular um sistema de remuneração e recompensas ao alcance dos *scorecards* individuais e organizacionais.
4. *Converter a estratégia em processo contínuo* - quatro são os objetivos almejados com este princípio: elaborar o orçamento a partir de objetivos e iniciativas estratégicas; avaliar periodicamente, em níveis gerencial e operacional, a consciência da estratégia competitiva;

criar em todos os níveis da organização uma cultura de aprendizado estratégico; e desenvolver sistemas de informação e de análise, que possibilitem a avaliação de performance.

5. *Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva* - a este princípio estão ligados quatro objetivos: definir um patrocinador para o *Balanced Scorecard* - um executivo da alta administração deve desempenhar o papel de líder do processo; motivar e dar autonomia aos integrantes da equipe responsável pela implementação dessa ferramenta gerencial para que atuem como líderes do processo, estimulando, orientando e educando os colaboradores da organização; mobilizar a equipe afim de que todos adquiram o senso de propriedade do processo do *Balanced Scorecard*; e implementar o modelo de governança corporativa inspirado no BSC, entendido como um sistema de gestão estratégica.

Por fim, ainda dentro dos princípios de uma organização orientada pela estratégia, Kaplan e Norton (citados por Herrero, 2005) ressaltam que o maior desafio para os executivos, no complexo ambiente competitivo, está associado com a necessidade de promoção de um alinhamento entre as metas individuais e as metas estratégicas da organização.

3. A IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO SICREDI

Nesta seção, são relatados e discutidos, sobretudo, fundamentos relacionados com o planejamento estratégico e a implementação do *Balanced Scorecard* no Sistema Sicredi. Para isso, a seção está estruturada em quatro partes, que contemplam os seguintes aspectos: descrição desse Sistema, elaboração do planejamento estratégico e gestão estratégica do Sicredi e definição do Mapa Estratégico e das iniciativas estratégicas dessa organização.

3.1. O Sistema Sicredi

O Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) compreende um conjunto de 128 cooperativas singulares, cinco cooperativas centrais, acionistas da Sicredi Participações S.A. (SICREDIPAR), bem como empresas e entidades por estas controladas, dentre as quais tem-se o Banco Sicredi S/A, que atua no mercado sob a marca Sicredi e adota padrão operacional único. O Sistema, que está presente em dez estados brasileiros (Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins), conta com mais de mil pontos de atendimento e possui, atualmente, mais de 1,6 milhão de associados.

O Sicredi atua nos centros urbanos por intermédio das cooperativas de livre admissão ou por cooperativas segmentadas, ou seja, ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos. Por meio do fortalecimento institucional do Sicredi e de outras instituições de mesma natureza, a abrangência de atuação do cooperativismo de crédito vem crescendo no Brasil, ampliando os recursos administrados e o quadro de associados, bem como disponibilizando maior número de produtos e serviços.

As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi são organizadas em sistema, o que lhes assegura uma marca corporativa forte e ganhos de escala em todos os níveis, determinando crescimento sustentado e a sua perpetuação. Para atender às necessidades dos associados, as cooperativas de crédito do Sicredi contam com empresas corporativas, que atuam com a função principal de oferecer apoio técnico e maior especialização ao negócio. São empresas que garantem produtos e serviços com especialidade, qualidade e ganhos de escala às cooperativas de crédito.

Com a missão de “*como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida*”

dos associados e da sociedade" (Sicredi, 2010), as cooperativas de crédito do Sicredi atuam em captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e em prestação de serviços, agregando renda aos seus associados.

3.2. A elaboração do planejamento estratégico no Sicredi

O planejamento estratégico no Sicredi tem por finalidade traçar a direção a ser seguida, buscar a união de esforços em torno dos objetivos comuns e, ainda, alinhar o entendimento comum da missão, da visão, dos valores e propósitos, das macro estratégicas e dos objetivos gerais do Sistema. Para isso, conta com a implementação de projetos, planos e ações que possibilitam trabalhar com as prioridades estabelecidas (Sicredi, 2006a).

No planejamento estratégico do Sicredi para o quinquênio 2006-2010, as estratégias foram formuladas para o Sistema como um todo, tendo como base a análise situacional e a participação de todas as empresas que integram esse Sistema. Para isso, foi realizado levantamento de performance e efetuada análise SWOT (*Strengths = Forças; Weaknesses = Fraquezas; Opportunities = Oportunidades; e Threats = e Ameaças*) para todas as cooperativas de crédito que compõem o Sistema. A partir do levantamento e das análises, foram traçadas as estratégias corporativas, que estão vinculadas com eixos estratégicos que norteiam as estratégias de todas as organizações que compõem o Sicredi. Sobre essas instituições, é importante enfatizar que, que apesar de distribuídas por dez estados brasileiros, que apresentam diferentes concentrações de população, hábitos, culturas e poder aquisitivo, estão inseridas no mesmo contexto de cooperativismo (Sicredi, 2006a).

No planejamento em discussão, deve-se salientar, ainda, que as empresas responsáveis por oferecer suporte, produtos e serviços às Cooperativas, Confederação, Banco Cooperativo Sicredi e suas controladas, participaram ativamente do processo de formulação das estratégias corporativas e seus desdobramentos. Tais empresas, também, seguem as orientações dos eixos estratégicos definidos para a elaboração de suas ações específicas, sempre alinhadas às propostas do Sistema (Sicredi, 2006a).

A consolidação e o desdobramento das estratégias definidas ocorrem em conformidade com o nível que a entidade ocupa na hierarquia estratégica do Sicredi. No primeiro nível, Corporativo, que compreende o maior nível hierárquico, são definidas as estratégias sistêmicas. Abaixo do primeiro nível, têm-se as Centrais, a Confederação, o Banco e a Fundação, que formam o segundo nível na hierarquia das estratégias. Os objetivos, as estratégias, os indicadores, as metas e as iniciativas estratégicas desse nível devem estar integrados e alinhados com o planejamento estratégico corporativo. No terceiro nível estão as Cooperativas e as Empresas ligadas (Redesys, Corretora de Seguros, Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios), cujos objetivos, estratégias, indicadores, metas e iniciativas estratégicas devem estar integrados e alinhados com o planejamento estratégico das organizações que formam o segundo nível (Sicredi, 2006a).

No planejamento estratégico do Sicredi adota-se, também, uma abordagem responsável e coerente, norteada pelos seus princípios de gestão e alinhada aos modernos conceitos de administração. Para obter o apoio e legitimar o trabalho de forma sistêmica, a formulação estratégica é desenvolvida com base em duas abordagens: de cima para baixo (*top-down*) e de baixo para cima (*bottom-up*). A análise da performance e a definição dos temas e norteadores são concebidos pelos dirigentes e executivos, que representam as Centrais, a Confederação, o Banco e as demais entidades.

3.3. Sistema e gestão estratégica do Sicredi

A metodologia de planejamento estratégico corporativo está inserida no contexto da gestão estratégica do Sicredi, abordando especificamente as estratégias planejadas. No entanto, para se entender a metodologia de planejamento estratégico corporativo, se faz necessária uma abordagem da gestão estratégica e de todos os seus processos. Essa abordagem torna possível a visualização de como pode ser implementado o *Balanced Scorecard* e sua importância dentro do planejamento estratégico corporativo.

Para o Sicredi, o processo de formação das estratégias corporativas baseia-se na ideia de planejamento e está inserido no contexto do sistema de gestão estratégica. Mediante a Figura 3, nota-se que a base do sistema de gestão estratégica adotado pelo Sicredi está dividido em três dimensões. A primeira, em que estão inseridas todas as atividades e funções que dizem respeito à formulação das estratégias, visa a análise e a definição das estratégias corporativas, usando diversos métodos e técnicas, como análise de performance, revisão de norteadores, formulação de cenários, análise de oportunidades, ameaças, fortalezas e fraquezas (SWOT) e definição de objetivos e estratégias corporativas. A segunda dimensão está relacionada com o desdobramento das estratégias, usualmente denominado de implementação estratégica, na qual ocorre o desenvolvimento do mapa estratégico e a definição dos indicadores, das metas, das iniciativas e dos planos estratégicos. Para essa dimensão, o BSC constitui alternativa metodológica de grande aplicabilidade. Por fim, na terceira dimensão realizam-se o controle e a execução estratégica por meio da aplicação de técnicas e procedimentos de gerenciamento de desempenho estratégico, alinhamento de projetos, iniciativas e controle das estratégias emergentes. Destaca-se que, enquanto as estratégias formuladas ocorrem essencialmente na primeira dimensão, as emergentes são mais frequentes nas outras duas dimensões do sistema de gestão estratégica.



Fonte: Sicredi (2006a).

Figura 3 - Sistema base de gestão estratégica para o Sicredi.

Especialmente para o Sicredi, é pertinente enfatizar que, em termos operacionais, a gestão estratégica está centrada em quatro etapas principais: plano de projeto, formulação estratégica, desdobramento estratégico e controle e execução estratégica. O processo de planejamento estratégico ocorre nas etapas de formulação e de desdobramento estratégico, tendo a etapa do plano de projeto como apoio. A etapa de controle e execução estratégica

ocorre após o planejamento, ficando, portanto, fora do escopo abordado na metodologia de planejamento estratégico corporativo.

Com relação à etapa de plano de projeto, é importante ressaltar que, no Sicredi, são elaborados projetos visando a organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais da organização. O desenvolvimento dos planos projetos, que são frequentemente utilizados como meios para atingir o planejamento estratégico, inclui as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares. Cada plano de projeto define, ainda, como este será executado, monitorado, controlado e encerrado. Portanto, a etapa em questão é plenamente justificada na medida em que o planejamento estratégico envolve definição de escopo, metodologia de trabalho, cronograma de execução, responsáveis, equipe de projeto, recursos necessários, custos, dentre outros aspectos.

As etapas de formulação e desdobramento das estratégias, que correspondem ao planejamento estratégico propriamente dito, devem ser organizadas, conduzidas e gerenciadas como projeto. Especialmente referente à etapa de formulação estratégica, destaca-se que ela visa a introduzir estratégias de forma deliberada e não de maneira ocasional ou emergente. Tem como objetivo aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão. No Sicredi, as estratégias são formuladas no contexto do planejamento estratégico, que, por sua vez, representa um conjunto de decisões devidamente integrado na determinação dos propósitos do empreendimento e dos meios para alcançá-los.

Ainda relacionado com a formulação estratégica, cabe inferir que, além de ser conduzida como projeto, fornece os elementos essenciais para executar a etapa de desdobramento estratégico e abrange diversos aspectos, como análise de performance, definição dos temas e norteadores estratégicos (missão, visão e valores), formulação de cenários, análise SWOT e definição dos objetivos e das estratégias.

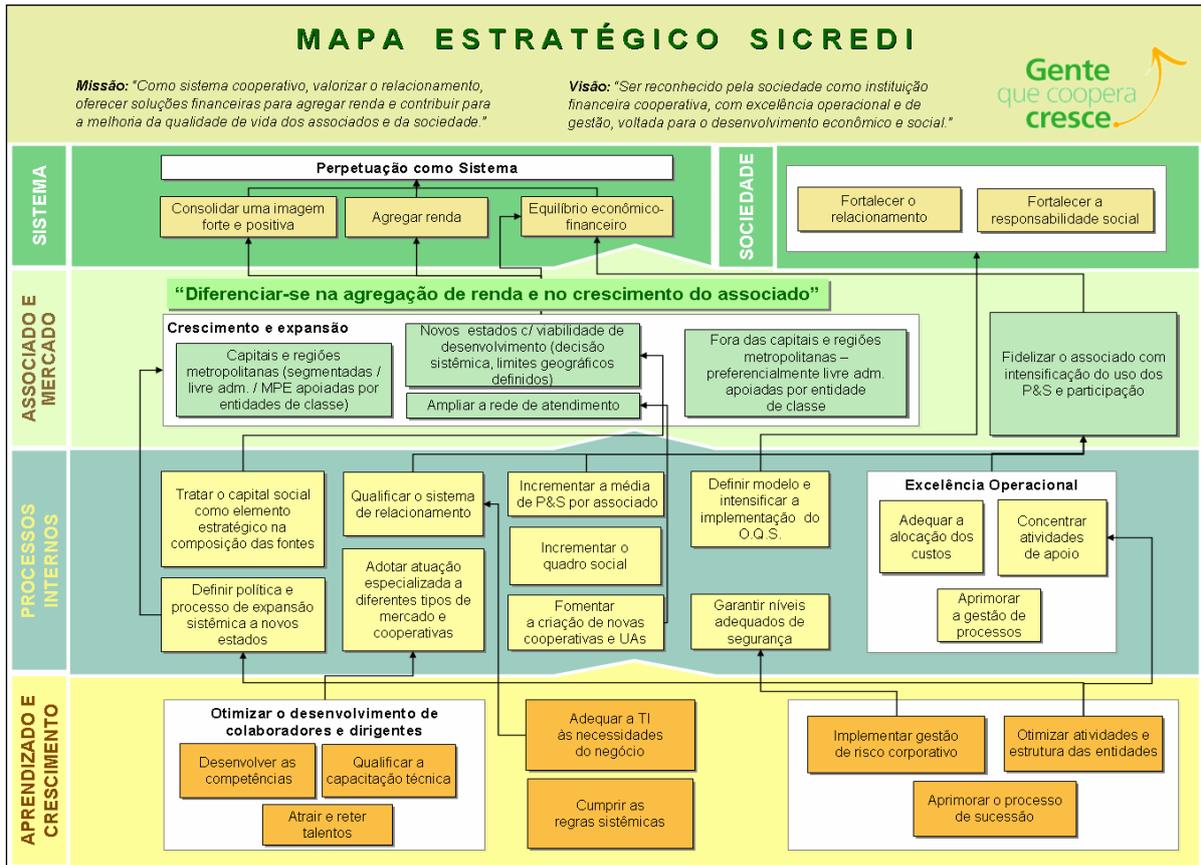
Sobre a etapa de desdobramento estratégico, salienta-se que ela constitui um sistema de condução da implementação para fazer a estratégia acontecer. Portanto, representa etapa gerencial que organiza o caminho para efetivar as estratégias, ou seja, converter as decisões tomadas em ações operacionais. O desdobramento estratégico prevê a formulação do Mapa Estratégico, com revisão dos objetivos e estratégias, definição dos indicadores e das metas de desempenho estratégico e determinação das iniciativas estratégicas.

No Sicredi, o desdobramento estratégico, conforme já destacado, também é conduzido como projeto, com definição de escopo, prazos, equipes e recursos. Nessa etapa, o grande desafio é fazer com que a mensagem passe por toda a cadeia de comando sem distorções e perda de coerência. Esclarecendo a lógica da estratégia global, os Mapas Estratégicos orientam cada unidade no desdobramento dos objetivos maiores em objetivos locais, que devem ser traduzidos em projetos e tarefas alinhados com a estratégia global.

No desdobramento das estratégias formuladas pelo Sicredi, utiliza-se como metodologia base o *Balanced Scorecard* (Sicredi, 2006a), seguindo a filosofia e os preceitos gerais originalmente concebidos por Kaplan e Norton.

3.4. O Mapa Estratégico e as iniciativas estratégicas do Sicredi

O BSC em sua concepção original propõe o desdobramento do Mapa Estratégico em quatro perspectivas. No entanto, o Mapa Estratégico corporativo do Sicredi foi elaborado a partir de modelo existente na literatura, tendo como base os pressupostos de Kaplan e Norton, e adaptado para contemplar suas características e peculiaridades. Assim, o Mapa Estratégico do Sicredi, para o quinquênio 2006-2010, ficou constituído por cinco perspectivas: de sistema, da sociedade, do associado e mercado, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Figura 4).



Fonte: Sicredi (2006b).

Figura 4 - Mapa Estratégico do Sicredi.

A respeito do Mapa Estratégico apresentado na Figura 4, cabe salientar que ele deve ser complementado com a memória das estratégias. Com isso, cada uma das cinco perspectivas deve ser desdobrada. Como exemplo, no Quadro 1 está demonstrado o desdobramento do Mapa Estratégico relativo à perspectiva de sistema, desenvolvido para compor o planejamento estratégico do Sicredi no período de 2006-2010.

Quadro 1 - Desdobramento da perspectiva de sistema, relativa ao Mapa Estratégico do planejamento estratégico do Sicredi (2006-2010)

Objetivos estratégicos	Ações específicas
Perpetuação como sistema	Fortalecer e intensificar os processos, produtos, relacionamentos e resultados para elevar as condições de perpetuação do Sicredi, especialmente como organização cooperativo-sistêmica, base do seu diferencial competitivo
Consolidação de uma imagem forte e positiva	Prever e favorecer continuamente as associações de marca e de imagem corporativa. Zelar pela comunicação institucional corporativa padronizada, em que cada unidade possa desenvolver ações de seus produtos e ações, alinhadas com as orientações sistêmicas quanto ao posicionamento da marca. Além disso, realizar gerenciamento intrínseco da marca e da imagem, fundamentado em pesquisas qualitativas e quantitativas, com o objetivo de dirigi-las cada vez mais aos propósitos do Sistema
Agregação de renda	Ampliar vantagens econômicas aos associados do Sicredi, especialmente por propiciar acesso a soluções financeiras em condições compatíveis com as características de seus empreendimentos e a custos diferenciados
Obtenção de equilíbrio econômico-financeiro	Buscar, de maneira permanente, equilíbrio econômico-financeiro para a perpetuação do Sicredi como Sistema. Para isso, desenvolver ações permanentes que, além de minimizar custos e qualificar a receita, compreendam questões relacionadas com concentração de ativos e passivos e aumento da receita.

Fonte: Adaptado de Sicredi (2006b).

Com relação às iniciativas estratégicas, destaca-se que elas são formadas por programas, projetos e outras iniciativas, que são os instrumentos e os meios para prover os planos de ação estratégicos, os quais constituem a descrição dos passos, das etapas a serem seguidas em cada estratégia e das ações concretas a serem realizadas. Dentro dessa linha, o Sicredi adota planos de ação que vão ao encontro do tradicional método 5W2H, que permite identificar, nas atividades planejadas, o que fazer (define a ação), quem faz (responsável), quando fazer (prazo), onde fazer (local), como fazer (instrumentos e técnicas), porque fazer (motivo) e quanto custará (custo ou investimento).

Se os objetivos pretendidos pelo Sicredi estão relacionados a uma dimensão mais abrangente, as ações são atividades específicas, necessárias à consecução dos resultados esperados, sendo constituídas com um referencial da avaliação do desempenho institucional, possuindo indicadores que servirão para medir o seu grau de sucesso.

A respeito dos indicadores, cabe salientar que eles representam medidas identificadas como características dos produtos, serviços, processos ou operações, que são utilizadas pela instituição para avaliar e melhorar o desempenho e acompanhar o progresso. Cada indicador de desempenho se referencia, quando possível, a um padrão que deve ser alcançado. Os indicadores em questão vinculam-se com metas, que são os alvos quantificados, derivados dos objetivos estabelecidos pela organização, a serem alcançados no futuro, em determinados prazos. As metas caracterizam-se por serem elementos propulsores de gestão e, portanto, são orientadoras das ações destinadas ao cumprimento da missão e dos objetivos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado, pôde-se observar que no Sistema Sicredi, com base na metodologia do BSC proposta por Kaplan e Norton, essa ferramenta de gestão vem sendo empregada para desdobrar e medir as estratégias. Para isso, não é considerada apenas a perspectiva financeira, pois, partindo, sobretudo, dos pressupostos estabelecidos pelos referidos autores, são elaboradas perspectivas próprias do Sistema Sicredi.

Dentro do Sicredi, cada perspectiva do BSC possui determinadas estratégias associadas, em que cada uma delas é mensurada por meio indicadores de desempenho

específicos. Com a definição das metas a serem alcançadas, o acompanhamento ocorre de acordo com os critérios predeterminados dos indicadores de desempenho, que poderão determinar, quando necessária, a realização de ajustes ou até mesmo a revisão da estratégia. Isso visa a dar andamento adequado ao processo da implementação, haja vista que os ajustes e a revisão estão previstos pelo fato de o planejamento ser de longo prazo (cinco anos).

O processo de integração de toda a organização e a utilização dos recursos para a condução do planejamento estratégico estão expressos de forma clara e objetiva, observando o princípio do BSC que menciona que todos os colaboradores da organização devem entender o seu papel e a sua função dentro da estrutura, bem como a importância e as consequências de suas ações para a realização das estratégias. Adicionalmente, nota-se que no Sistema Sicredi utilizam-se de vários canais de comunicação para difundir a estratégia. Dentre esses canais, destaca-se o Portal Corporativo como o meio mais utilizado, onde todos os níveis hierárquicos da organização possuem acesso à informação.

Especialmente referente à formulação das estratégias no Sicredi, salienta-se que ela está baseada na literatura existente. Por sua vez, a aplicação do BSC vem sendo realizada, sobretudo, para o desdobramento das estratégias, etapa essa considerada fundamental dentro do planejamento, pois é nela que o mesmo é descrito, organizado, implementado e gerido.

A partir de todas as análises efetivadas, é possível inferir que, no Sicredi, a utilização da metodologia estudada está sendo realizada de forma apropriada, pois, ao mesmo tempo que respeita a situação e as características da organização, preocupa-se em fazer com que a informação seja entendida por todos os envolvidos no processo de fazer a estratégia acontecer.

Com relação à utilização das perspectivas não-financeiras para o desdobramento das estratégias do Sicredi, é interessante enfatizar que houve uma aceitação positiva por parte dos colaboradores envolvidos. Isso porque o processo de mensuração das estratégias e as decisões relacionadas foram melhoradas quando considerados aspectos que não são apenas de ordem financeira. Além disso, ao se observar esses outros aspectos, é possível avaliar os projetos de desenvolvimento interno, qualidade dos produtos e serviços, satisfação dos clientes, entre outros fatores que melhoram o aproveitamento dos ativos tangíveis e intangíveis da organização.

Quanto aos indicadores definidos para medir as estratégias estabelecidas no planejamento estratégico do Sicredi, eles foram criados com o intuito de abordar o maior número possível de variáveis, tendo como preocupação central evitar distorções técnicas e conflitos de interesses. O aspecto crítico com relação à criação desses indicadores foi o seu grande número, dificultando o processo de acompanhamento dos resultados, além de demandar tempo e recursos desnecessários, sem propiciar as respostas esperadas.

Finalmente, a partir da realização do estudo, constatou-se, ainda, que muitas dúvidas e dificuldades foram enfrentadas pelos envolvidos com a implementação do *Balanced Scorecard* no Sicredi. Isso ocorreu, principalmente, em função de se tratar de uma novidade gerencial para essa organização. No entanto, cabe enfatizar que o próprio BSC prevê, na perspectiva de aprendizado e crescimento, o processo contínuo de desenvolvimento de conhecimento, que pode ser utilizado até mesmo na construção do conhecimento relacionado com a ferramenta implementada.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. P. P. da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRARI, A. **Análise da implementação do planejamento estratégico do Sicredi** - 2006-2010. 2008. 76f. Relatório de Estágio (Bacharelado em Ciências Administrativas) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2008.

FGV Online. Curso gratuito: *Balanced Scorecard*. Disponível em: <http://www5.fgv.br/fgvonline/CursosGratuitosFormulario.aspx?id_curso=OCWBSCEAD_00_01/2009_1>. Acesso em: 05 de Agosto de 2010.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KALLAS, D. **O que é o Balanced Scorecard?** Disponível em: <http://www.mp.pr.gov.br/arquivos/File/o_que_e_bsc.pdf>. Acesso em: 28 de Julho de 2010.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 22.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 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. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The *Balanced Scorecard*: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p.71-79. Jan./Fev. 1992.

PORTO, W. S. **Avaliação de desempenho de Cooperativas de Crédito Rural baseada no uso do Balanced Scorecard**: uma proposta de modelo. 2002. 80f. Dissertação (Mestrado) - Setor de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

QUINTELLA, O. M. **O Balanced Scorecard como ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho**: uma proposta de implementação. 2004. 125f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2004.

SICREDI. Conheça o Sicredi. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br>>. Acesso em: 20 de Agosto de 2010.

SICREDI. Metodologia de Planejamento Estratégico Corporativo SICREDI/MPE-S. Porto Alegre: Portal Cooperativo Sicredi. 2006a.

SICREDI. Relatório do Planejamento Estratégico Corporativo 2006-2010. Porto Alegre: Portal Cooperativo Sicredi. 2006b.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p.