

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO  
DA GESTÃO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA – ASCOPE: UM ESTUDO DE CASO**

**JOSÉ EDISON CARVALHO SOARES**

**MANAUS**  
**2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**JOSÉ EDISON CARVALHO SOARES**

**O BALANCED SCOFRECARD (BSC) COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA  
GESTÃO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA – ASCOPE: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção e linha de atuação Estratégia e Organizações.

**ORIENTADOR: PROF. DR. CLAUDIO DANTAS FROTA**

**MANAUS**  
**2015**

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

C331b Carvalho Soares, José Edison  
O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de avaliação da gestão da cooperativa agrícola - ASCOPE: um estudo de caso / José Edison Carvalho Soares. 2015  
119 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Claudio Dantas Frota  
Dissertação (Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Planejamento. 2. Gestão estratégica. 3. ASCOPE. 4. Cooperativa. 5. Balanced Scorecard. I. Frota, Claudio Dantas II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

JOSÉ EDISON CARVALHO SOARES

O BSC COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA  
COOPERATIVA AGRÍCOLA – ASCOPE: UM ESTUDO DE CASO

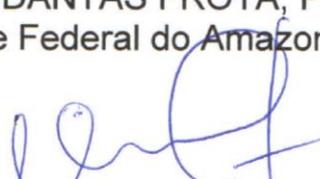
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 23 de setembro de 2015.

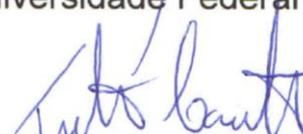
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr. WALTAIR VIEIRA MACHADO, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr. TRISTÃO SÓCRATES BAPTISTA CAVALCANTE, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu amigo Professor José Maurício do Rego Feitoza, do qual tive a honra de tê-lo como Diretor Geral, onde fiz parte de sua equipe administrativa da então Escola Agrotécnica Federal de Manaus – EAFM, por seus incentivos e contribuições.

## AGRADECIMENTOS

É difícil lembrar o nome de todas as pessoas que diretamente ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A Deus, meu eterno guia.

A minha mãe Zoila Carvalho Soares, pela luta para educar os filhos (*in memoriam*)

Ao meu pai Abraão Soares pelo exemplo de vida.

Aos meus irmãos: Antônio Soares, Helena Soares, Zenaide, Soares Matias Soares, Nonato Soares, Herbert Soares pela consideração de cada um.

Ao meu irmão Dorval Soares, eterna recordação (*in memoriam*).

Aos meus filhos Anderson Costa Soares e Andrey Costa Soares pelos laços que nos unem.

A minha esposa Silvia Costa Soares, companheira das horas mais difíceis e alegres da minha vida.

Um agradecimento especial ao meu orientador Professor Claudio Dantas Frota, pelo apoio, orientação e dedicação.

Aos Professores Tristão Cavalcante e Waltair Vieira por suas valiosas contribuições e aprendizado.

Aos amigos José Maurício do Rego Feitosa, Aldenir de Carvalho Caetano, por suas valiosas contribuições e incentivos e aprendizado.

A minha amiga e colega de trabalho Joanne Regis da Costa, Professor James Bastos pela contribuição e aprendizado.

Ao meu amigo e colega de turma Remo Lima, baluarte na retomada do curso.

A Coordenação do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da UFAM, por todo o aprendizado.

Ao IFAM – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia pela viabilização dos recursos na realização do convênio.

Aos colegas de trabalhos, Maria Francisca Moraes, Márcio Souza e José Carlos Almeida, Fábio Muller, Carlos Fonseca, Eleano Rodrigues, Glayce Anne Salles, Ivan Thiago Salles, José Maurício do Rego Feitosa, Marcelo Lobo, Aldenir Caetano, Avania Araújo por suas valiosas contribuições e incentivos.

A ASCOPE – Cooperativa Agrícola dos Produtores Rurais do Paraná da Eva, organização cooperativa, resultado de uma articulação onde nasceu a quase três décadas por iniciativa de seus próprios associados, fruto de objetivos alicerçados na

prática do associativismo e forma cooperativa, vencendo as adversidades, a construção de uma organização capaz de proporcionar melhor qualidade de vida aos seus associados e desenvolvimento local; pela confiança e boa vontade em abrir suas portas para a pesquisa.

*“Já não basta simplesmente  
satisfazer clientes. É preciso  
encantá-las.”*

Kotler

## RESUMO

O estudo de caso desenvolvido tem por escopo apresentar o *Balanced Scorecard* - BSC - como ferramenta de avaliação do processo de gestão da Cooperativa dos Produtores Rurais da Comunidade Sagrado Coração de Jesus do Paraná da Eva – ASCOPE, contexto em que se buscou examinar a gestão da aludida organização, na perspectiva de identificar os aspectos potenciais e as limitações que se colocam para essa organização. Nesse sentido, buscou-se empreender uma investigação que contemplou a realização de pesquisa documental, bibliografia e trabalho de campo. E, de acordo com o delineamento do estudo, a pesquisa de campo se deu mediante a aplicação de questionário semiestruturado, com questões abertas e fechadas, elaboradas com base nas quatro dimensões que corporificam o BSC: Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizado e crescimento, tendo em vista a aferição de seus resultados, mediante o emprego da mencionada ferramenta de gestão e avaliação, bem como de outras escalas atitudinais. Do ponto de vista dos resultados preconizados para a investigação, se ressalta no plano teórico, a contribuição ao debate que se trava em torno dessa importante questão. Quanto aos aspectos práticos, com esse estudo, a contribuição para o aperfeiçoamento da gestão da ASCOPE, assim como para outras organizações congêneres, que por certo podem utilizar-se dessa importante ferramenta estratégica de gestão.

**Palavras Chave:** Planejamento; Gestão Estratégica; Ascope, Cooperativa, *Balanced Scorecard*.

## **ABSTRACT**

The developed case study has the scope to present the *Balanced Scorecard* - BSC - as an evaluation tool of the cooperative management process of Community Farmers Sacred Heart of Paraná of Eva - Ascope, context in which we sought to examine the management of alluded organization with a view to identify potential issues and limitations that arise for that organization. In this sense, he sought to undertake an investigation that included conducting documentary research, literature and field work. And, according to the study design, field research has been done by the application of semi-structured questionnaire with open and closed questions, prepared based on the four dimensions that embody the BSC: Financial, Customer, Internal Processes and Learning and Growth in view of the measurement results, through employment of the aforementioned assessment and management tool, as well as other attitudinal scales. From the point of view of the envisaged results for the investigation, it is emphasized in theory, the contribution to the debate that rages around this important issue. As to the practical aspects to this study, the contribution to the improvement of the management of Ascope, as well as other similar organizations, which certainly can be used this important strategic management tool.

**Keywords:** *Planning; Strategic management; Ascope, Cooperative, Balanced Scorecard .*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Localização da Comunidade Sagrado Coração de Jesus, a cidade de Manaus-AM e Itacoatiara-AM e o prédio da ASCOPE.....	25
Figura 2: Fachada Agroindústria da ASCOPE .....	27
Figura 3: Instalações da Sessão de Consumo – ASCOPE.....	28
Figura 4: Plantio de Abacaxi – propriedade de associado da ASCOPE.....	29
Figura 5: Níveis hierárquicos do planejamento .....	33
Figura 6: Análise S.W.O.T.....	37
Figura 7: Perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i> do ponto de vista estratégico.....	41
Figura 8: Diagrama esquemático relacionando o <i>Balanced Scorecard</i> com as quatro perspectivas.....	43
Figura 9: Número de cooperativas por ramo.....	53
Figura 10: Número de cooperados por ramo.....	54
Figura 11: Número de cooperativas por região.....	56
Figura 12: Fluxograma da pesquisa.....	57
Figura 13: Fórmula para o cálculo do tamanho amostral.....	62
Figura 14: Organograma da ASCOPE.....	62

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensão 1: Perspectiva Financeira.....	64
Gráfico 2: Dimensão 1 – Asserção F1.....	65
Gráfico 3: Dimensão 1 – Asserção F2.....	66
Gráfico 4: Dimensão 1 – Asserção F3.....	67
Gráfico 5: Dimensão 2 – Perspectiva do cliente. Como os clientes são atendidos...68	
Gráfico 6: Dimensão 2: Asserção C1.....	69
Gráfico 7: Dimensão 2: asserção C2.....	69
Gráfico 8: Dimensão 2: asserção C3.....	70
Gráfico 9: Dimensão 2: asserção C4.....	71
Gráfico 10: Perspectiva quanto aos processos – Gestores.....	71
Gráfico 11: Dimensão 3: Asserção P1.....	72
Gráfico 12: Dimensão 3: Asserção P2.....	73
Gráfico 13: Dimensão 3: Asserção P3.....	74
Gráfico 14: Dimensão 3: Asserção P4.....	74
Gráfico 15: Dimensão 3: Asserção P5.....	75
Gráfico 16: Dimensão 3: Asserção P6.....	75
Gráfico 17: Dimensão 4: Perspectiva Aprendizado e Crescimento – Gestor.....	76
Gráfico 18: Dimensão 4: Asserção A1.....	77
Gráfico 19: Dimensão 4: Asserção A2.....	77
Gráfico 20: Dimensão 4: Asserção A3.....	78
Gráfico 21: Dimensão 4: Asserção A4.....	80
Gráfico 22: Dimensão 4: Asserção A5.....	79
Gráfico 23: Dimensão 4: Asserção A6.....	80
Gráfico 24: Dimensão perspectiva interna quanto aos processos- Colaboradores...81	
Gráfico 25: Dimensão 3: Asserção P1.....	83
Gráfico 26: Dimensão 3: Asserção P2.....	82
Gráfico 27: Dimensão 3: Asserção P3.....	84
Gráfico 28: Dimensão 3: Asserção P4.....	85
Gráfico 29: Dimensão 3: Asserção P5.....	85
Gráfico 30: Dimensão 3: Asserção P6.....	86

Gráfico 31: Dimensão perspectiva de aprendizado e crescimento – colaborador – o que podemos melhorar.....	87
Gráfico 32: Dimensão 4: Asserção A1.....	87
Gráfico 33: Dimensão 4: Asserção A2.....	88
Gráfico 34: Dimensão 4: Asserção A3.....	89
Gráfico 35: Dimensão 4: Asserção A4.....	89
Gráfico 36: Dimensão 4: Asserção A5.....	90
Gráfico 37: Dimensão 4: Asserção A6.....	91
Gráfico 38: Dimensão perspectiva do cliente - Cliente.....	92
Gráfico 39: Dimensão 2: Asserção C1.....	93
Gráfico 40: Dimensão 2: Asserção C2.....	94
Gráfico 41: Dimensão 2: Asserção C3.....	94
Gráfico 42: Dimensão 2: Asserção C4.....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Síntese das respostas relacionadas às perguntas abertas - Gestores.....	96
Tabela 2: Síntese das respostas relacionadas às perguntas abertas – Clientes .....	96

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFEAM: Agência de Fomento do Estado do Amazonas

ASCOPE: Cooperativa de Produtores Rurais do Paraná da Eva

OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras

BSC: *Balanced Scorecard*

CONFEBRAS: Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito do Brasil

IFAM: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas

UEA: Universidade Estadual do Amazonas

IFAM: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas

UFAM: Universidade Federal do Amazonas

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio as Médias e Pequenas Empresas

SESCOOP: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SEPROR: Secretaria de Produção Rural do Estado do Amazonas

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	17
1.1 Do contexto ao problema.....	17
1.2 Hipótese de trabalho .....	21
1.3 Objetivos: .....	22
1.3.1 Geral:.....	22
1.3.2 Objetivos específicos: .....	23
1.4 Justificativa .....	23
1.5 Delimitação do estudo, “locus” da pesquisa e trajetória da organização .....	25
1.6 Estrutura do trabalho.....	30
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	31
2.1 Enfoque sobre planejamento estratégico .....	31
2.2 Gestão estratégica.....	34
2.2.1 Análise de SWOT como contribuição de Gestão .....	36
2.3 <i>Balanced Scorecard</i> e sua utilização .....	38
2.3.1 As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	41
2.3.2 Gestão estratégica no enfoque da cooperativa .....	44
2.4 Aspectos conceituais nas cooperativas .....	46
2.5 Aspectos históricos do cooperativismo no mundo .....	50
2.6 O Cooperativismo no Brasil.....	52
2.7 Ramos do cooperativismo no Brasil .....	54
2.8 O Cooperativismo no Amazonas.....	56
3 METODOLOGIA.....	57
3.1 Definição operacional do termo metodologia .....	57
3.2 Importância da pesquisa. ....	58
3.3 Classificação da pesquisa.....	58
3.4 Procedimentos para coleta e definição de amostras .....	60
3.5 Definição da amostra .....	61
3.6 Tratamento dos dados .....	63
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	64
4.1 DIMENSÕES UTILIZADAS NO <i>BALANCED SCORECARD</i> NA CONCEPÇÃO DOS GESTORES.....	64

4.1.1 Dimensão 1: Perspectiva Financeira – Gestores .....	64
4.1.2 II Dimensão perspectiva do cliente – Gestores .....	67
4.1.3 III - Dimensão perspectiva interna quanto aos processos - gestores .....	71
4.2 III - DIMENSÃO PERSPECTIVA INTERNA QUANTO AOS PROCESSOS- COLABORADORES .....	80
4.2.1 IV - Dimensão perspectiva de aprendizado e crescimento – colaboradores – o que podemos melhorar .....	85
4.3 II - DIMENSÃO PERSPECTIVA DO CLIENTE - CLIENTE.....	89
4.4 SÍNTESE DAS RESPOSTAS RELACIONADAS ÀS PERGUNTAS ABERTAS GESTORES.....	94
4.5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DAS DIMENSÕES RELACIONADAS À PESQUISA.....	99
4.6 Pontos Críticos e zona de conforto .....	101
4.6.1 Perspectiva Financeira .....	102
4.6.2 Perspectiva Cliente .....	102
4.6.3. Perspectiva Processos .....	103
4.6.4. Perspectiva Aprendizado e crescimento .....	104
5 CONCLUSÃO .....	104
5.1 Contribuições para a ASCOPE.....	106
5.2 Limitações do estudo .....	107
5.3 Sugestões para novos estudos .....	107
6. REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICE .....	114

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Do contexto ao problema

A pesquisa desenvolvida em nível exploratório sobre o emprego recente do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão estratégica do campo da engenharia de produção aplicado ao contexto das organizações formais do Amazonas, aponta a existência de estudos, tal como o de Lima Filho (2013) O BSC como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação em empreendimentos na cidade de Presidente Figueiredo/Amazonas. Esse estudo revelou a existência de dificuldades no processo de gestão pesquisadas, bem como concluiu que o BCS constitui-se uma ferramenta adequada para ser aplicada a tais empreendimentos, com vistas à obtenção de ganhos de produção.

Na mesma linha de aplicação do BSC como ferramenta de gestão estratégica Frota (2012) apresenta o estudo do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação na prefeitura do campus da Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Os resultados obtidos nessa investigação apontaram que o BSC configura-se como uma ferramenta ideal a ser aplicada a instituição pesquisada, uma vez que pela sua flexibilidade de alcance poderão tonar os trabalhos mais céleres e dinâmicos.

Ainda na linha dos estudos que guardam uma estreita relação com a temática da pesquisa que se propõe empreender, se deve destacar o de Silva (2014) Planejamento Estratégico e o BSC como forma de melhoria das operações: um estudo de caso em uma cooperativa de reciclagem de resíduos. O referido estudo concluiu que com a utilização do BSC a Cooperativa pesquisada poderá melhorar seus processos organizacionais, uma vez que foi detectada a existência de descompasso entre utilização do orçamento e definição das estratégias no plano institucional. Portanto, embora desenvolvida em outra região, essa pesquisa, apresenta uma aproximação muito grande com a proposta de estudo aqui delineada, e a ser operacionalizada durante a investigação.

Embora a proposta de estudo que ora se apresenta guarde uma aproximação significativa com as pesquisas acima mencionadas, a especificidade da investigação decorre do fato de buscar-se aplicar o BSC na mensuração da gestão da

Cooperativa Ascope, cuja trajetória de atividades agrícolas, representa uma experiência singular no estado do Amazonas.

Nesse sentido, a presente dissertação, parte da ideia de que o conhecimento e o ato de conhecer não se produzem no vazio intelectual, teórico ou prático, (BARROS, LEHFELD, 2003, p.3). Daí que seguindo a linha de reflexão desses mesmos autores, entende-se que a pesquisa se configura como um esforço dirigido para a aquisição de determinado conhecimento, capaz de proporcionar a resolução de problemas de natureza teórica e ou prática.

Assim, projeto de pesquisa segundo GIL (1991,p.21-2) é:

“documento explicitador das ações a serem desenvolvidas ao longo do processo de pesquisa, mediante o qual se pode conferir maior eficiência à investigação para em determinado prazo alcançar o conjunto de metas estabelecidas”.

Os estudos acerca das organizações cooperativas, via de regra, vinculam-se predominantemente aos seus aspectos doutrinários, cumprimento de seus objetivos sociais e, resultados econômicos como fator de viabilização dos preceitos sociais. Já o desempenho da gestão em seu sentido mais amplo tem sido alvo da mesma atenção. E, a aplicação do BSC como ferramenta de mensuração neste tipo de organização, no estado do Amazonas assume certo pioneirismo, especialmente quando se trata de cooperativa de produtores agrícolas.

De acordo com Paes; Tiriba (2003, p.49) o termo cooperação assume o significado semântico de ato de cooperar, ou mesmo de operar simultaneamente, trazendo no seu bojo a ideia de movimento coletivo em contraposição à perspectiva individual e individualista. Assim é que para estudiosos da questão, tal como Accarini (1987, p. 163), Schmidt; Períus (2003) ao longo do processo histórico a cooperação também esteve vinculada aos seres ditos inanimados e até mesmo ao próprio cosmo. Todavia, de fato o ato de cooperar constitui-se uma peculiaridade marcante dos vegetais e dos animais.

Considerando a afirmação de MARX (1980, p.378):

“a força produtiva do trabalho social tem sua origem na própria cooperação, que, em última instância, seria parte constitutiva do processo de formação humana, pois ‘ao cooperar com outros, de acordo com um plano, desfaz-se o trabalhador dos limites de sua individualidade e desenvolve a capacidade de sua espécie”.

Assim é que desde os primórdios do século 19, mediante a experiência dos pioneiros de Rochadale, o cooperativismo se configura como uma tentativa de superação dos mecanismos adversos do mercado. Daí que as organizações cooperativas caracterizam-se pela propriedade, gestão e repartição dos resultados de forma correspondente as ações empreendidas por cada associado – ato cooperativo - advindo daí a noção de que a ênfase no social assume um caráter distinto daquele próprio das organizações estritamente comerciais.

Nesse sentido, a eficiência da gestão nas organizações cooperativas encontra-se vinculada a capacidade de articulação no desenvolvimento das ações, tendo em vista o bom funcionamento e o alcance dos objetivos delineados previamente no âmbito da organização, uma vez que toda cooperativa é antes de tudo uma empresa voltada para o conjunto de seus membros. Sobre isso, é bastante afirmativo o enunciado desenvolvido por (SCHMIDT; PERÍUS, 2003, p.66):

É uma empresa peculiar, de propriedade dos associados, com participação e direito específicos os aspectos econômicos, administrativos e técnicos são tão importantes no cooperativismo como em qualquer outra organização. (SCHMIDT; PERÍUS, 2003, p.66):

“É importante, porém admitir que para o cumprimento de seus imperativos sociais, estas organizações necessitam viabilizar-se no plano econômico, contexto em que o processo de gestão torna-se indispensável, tendo em vista a maximização dos resultados, e, cumprimento dos princípios cooperativistas preconizados nos estatutos de tais organizações”.

Portanto, independentemente da natureza do empreendimento e da ação estratégica de gestão, o processo gerencial e administrativo configura-se como elemento indispensável para consecução dos objetivos delineados. Nesse sentido, as organizações cooperativas enfrentam desafios peculiares em função de sua natureza jurídica e social, a qual enseja a observância de princípios cooperativista tais como: “gestão participativa e democrática”.

Como se percebe, essas instituições assumem uma característica distinta das organizações estritamente comerciais, uma vez que estas últimas costumam investir na formação ou aquisição de quadros de colaboradores para o exercício de suas gestões, diferentemente das pequenas e médias cooperativas que tem em seus quadros de associados comumente àqueles que exercem o processo de gestão.

É fato de que historicamente tem-se revelado que o processo de gestão nas organizações cooperativas tem apresentado dificuldades em sua ação. Tal situação geralmente tem sido justificada como decorrência da falta de preparação de gestores, bem como pela baixa capacidade de articulação com as forças econômicas, o que se expressa com certa contundência na falta de sintonia com o mercado, notadamente quando se tem em mente às exigências da dinâmica do mundo comercial.

Tal afirmação poderá encontrar ressonância nos termos expressos por Schmidt e Perús (2003, p. 64) quando dizem que:

“A maioria dos fracassos nas organizações cooperativas não se deve, provavelmente, à falta de espírito cooperativo, mas à falta de visão empresarial, de conhecimento do mercado e de visão técnico-administrativa”.

Prosseguindo, esses mesmos autores com base em Schneider (1994) assinalam que quando a cooperativa fracassa como empresa econômica, fracassa, igualmente, sua pretendida projeção social e humana.

Com base no exposto fica evidenciada a importância de se desenvolver estratégias gerenciais, administrativas e avaliativas no âmbito das organizações, tendo em vista a superação do problema evidenciado anteriormente, assim é que a presente proposta de estudo orienta-se pela ideia de que é importante e até mesmo indispensável à utilização de modelos e sistemas de medição de desempenho para o sucesso dos empreendimentos organizacionais.

É referenciado no princípio de que “o que não é medido não é gerenciado” e promove sérios transtornos para as organizações, que se acredita que a avaliação de desempenho para além das abordagens tradicionais deverá considerar indicadores de desempenho que incorpore medidas de natureza mais abrangente, e não apenas os aspectos financeiros.

Nesse sentido, a perspectiva analítica escolhida para fins de realização da pesquisa coloca-se de forma a mensurar a viabilidade de utilização do Balance Scorecard desenvolvido por Kaplan & Norton (1997) no processo de gestão da cooperativa Ascope.

Segundo Kaplan e Norton (1997):

“O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a óptica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo”.

Portanto, trata-se de aplicar uma ferramenta analítica de gestão em um tipo de organização que atua e compete no mercado com outras instituições, mas que em cuja lógica está presente o princípio da dupla qualidade, onde o associado é, simultaneamente, dono e usuário da empresa cooperativa, contexto em que a estratégia de gestão constitui-se questão nuclear para o sucesso do empreendimento.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta utilizada por muitas organizações inclusive em sociedades cooperativas por exigências para evidenciar alternativas de melhorias e na barganha de produção e crescimento de mercado.

Frente ao exposto é que emergiu o interesse em investigar e responder a seguinte questão: Em que medida o BSC como ferramenta de gestão estratégica poderá ser aplicada na avaliação da gestão da cooperativa ASCOPE, na perspectiva de apontar limitações ou possibilidades no cumprimento de seus objetivos sociais e econômicos, como resultado de sua atuação?

## **1.2 Hipótese de trabalho**

A realização de estudos científicos, em última instância busca apresentar solução para os problemas delineados previamente, assim é que a hipótese constitui enunciada ou mesmo a proposição que poderá vir a ser a resposta positiva às questões escolhidas para fins de investigação.

Segundo Gil (1991, p.35): “a hipótese é uma expressão verbal suscetível de ser declarada verdadeira”. De maneira mais abrangente Marconi; Lakatos (2011, p.165) definem hipótese como:

“um enunciado geral de relações entre variáveis (fatos, fenômenos) formuladas como solução provisória para determinado problema, apresentando caráter explicativo ou preditivo, compatível com o conhecimento científico (coerência externa) e revelando consistência lógica (coerência interna), sendo passível de verificação empírica em suas consequências”.

Trazendo as ideias acima expostas para o contexto da na presente investigação, deve-se destacar que no atual ambiente de competitividade e de luta pela sobrevivência por parte das organizações, entende-se que é sumamente importante investir-se na qualidade da gestão estratégica e obviamente no processo de avaliação de suas ações.

Nesse sentido, no âmbito da cooperativa ASCOPE, como instituição que necessita viabilizar-se em seus aspectos econômicos para fazer frente aos seus desafios sociais, o investimento no processo de gestão e avaliação de suas atividades, constitui-se imperativo a ser exercitado, tendo em vista alcançar seus objetivos e metas organizacionais.

Portanto, referenciado nas ideias acima mencionadas, o estudo lançou como hipótese de trabalho a seguinte situação: o *Balanced Scorecard* constituiu-se uma ferramenta avaliativa de gestão estratégica plenamente aplicável na mensuração dos resultados decorrentes do processo de gestão desenvolvido na Cooperativa Ascope, bem como possibilita a geração de informações capaz de subsidiar o planejamento estratégico dessa organização com consequentes ganhos na produção.

Quanto ao problema da pesquisa o estudo procurou resposta à seguinte questão: O *Balanced Scorecard* pode ser aplicado em uma cooperativa agrícola e apresentar realmente ganhos de produtividade?

### **1.3 Objetivos:**

#### **1.3.1 Geral:**

Examinar a possibilidade de utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação na gestão da cooperativa ASCOPE, visando ganhos de produção e crescimento de mercados.

### 1.3.2 Objetivos específicos:

- Investigar a experiência de gestão desenvolvida pela ASCOPE;
- Identificar quais os tipos de estratégias de gestão que são desenvolvidas no âmbito da ASCOPE.
- Estudar a possibilidade de utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* na gestão da cooperativa ASCOPE no acompanhamento das estratégias desenvolvidas.

### 1.4 Justificativa

Inúmeras são as razões que justificam a escolha de um tema ou de um problema para fins de investigação. Nesse sentido, o interesse pelas questões de ordem teórica, a resolução de problemas práticos, a preocupação com a elevação do estado da arte e, mesmo a nossa formação acadêmica, bem como as nossas experiências profissionais constituem elementos que em grande medida estarão a determinar a opção por um dado tipo de questão.

O presente trabalho de estudo, se encontra vinculado à formação acadêmica, a trajetória e as experiências profissionais do investigador, uma vez que ao longo de sua vida profissional desenvolveu atividades relacionadas ao tema escolhido para fins da realização da pesquisa. Nesse sentido, é importante destacar a sua experiência em organizações cooperativas, situação em que lhes foi possibilitado vivenciar o processo de gestão em suas mais diversas formas de manifestações. De forma associada esta questão deve-se ser ainda ressaltada sua experiência docente na condição de professor dos componentes curriculares: Cooperativismo Economia e Administração Rural, Gestão de Cooperativas e Educação Cooperativista, acredita-se que tais experiências possam contribuir para a estruturação de um arcabouço teórico prático capaz de oferecer subsídios necessários à realização da investigação.

O tema relacionado às organizações cooperativas reveste-se de grande importância, uma vez que atualmente elas se encontram presentes nos mais distintos campos da atividade humana, fazendo frente inclusive a questões cruciais de nossa sociedade, tal como o desemprego estrutural, contexto em que proliferam os mais variados empreendimentos cooperativos cujo escopo objetiva o

fortalecimento das ações produtivas e de serviços, bem como a busca de maior grau de autonomização dos trabalhadores.

Por outro lado, a relevância desta proposta de estudo ganha maior expressividade ao eleger-se como problematização o interesse em aplicar uma ferramenta de gestão – o *Balanced Scorecard* (BSC) – na avaliação da cooperativa ASCOPE, cuja trajetória ao longo de 28 anos vem se configurando como referência positiva nesse tipo de organização.

Frente aos desafios representados pela problematização e objetivos preconizados para a investigação ressalta a necessidade de empreenderem-se os estudos das obras e de autores que se dedicaram ao tema em questão, assim é que Kaplan; Norton (1997) fora de grande importância para a efetivação da pesquisa, notadamente por serem os autores responsáveis pela criação dessa importante ferramenta de avaliação de desempenho de gestão.

Outro autor que merece destaque em face de sua importância para concretização do estudo é Yin (2010), em cuja obra, *Estudo de Caso: planejamentos e métodos*; aborda os referenciais metodológicos capazes de terem aportados subsídios indispensáveis na realização da pesquisa.

Nesse sentido, se destaca a obra: *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*, trabalho este elaborado por Mintzberg et al. (2006), cuja formulação possibilitou melhora em perceber e mensurar as estratégias de gestão desenvolvidas no âmbito da ASCOPE.

Ainda devemos ressaltar o estudo desenvolvido por Silva (2014), *Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard* como forma de melhoria das operações: um estudo de caso em uma Cooperativa de Reciclagem de Resíduos, Dissertação de Mestrado cuja abordagem é voltada para o emprego de ferramentas visando à melhoria das operações no âmbito de instituição com baixo nível de conhecimento em gestão e, sem fins lucrativos.

De uma maneira geral, o presente estudo ora apresentado reveste-se de grande importância por buscar investigar uma das questões centrais para o desenvolvimento das organizações, mas que no âmbito dos estudos relacionados à instituição cooperativa ainda está por merecer a devida atenção. No que tange ao campo concreto e promissor da engenharia de produção, vale o registro de que uma de suas muitas ferramentas pode ser na avaliação de gestão de uma instituição suígeneres, no contexto regional.

### 1.5 Delimitação do estudo, “locus” da pesquisa e trajetória da organização

Esse estudo de caso com o lócus da pesquisa claramente definido, buscou examinar a viabilidade de utilização do BSC no processo de avaliação da gestão da Cooperativa ASCOPE, localizada na comunidade Sagrado Coração de Jesus do Paraná da Eva, município de Itacoatiara, Amazonas, cujas coordenadas geográficas são: 03° 10' 6,64" S, Latitude Sul e 59° 9,4.71 O," Longitude, conforme explicitado No mapa a seguir:



Figura 1: Localização da Comunidade Sagrado Coração de Jesus, a cidade de Manaus-AM e Itacoatiara-AM e o prédio da ASCOPE.  
Fonte: Google Inc, 2014.

Por outro lado deve-se destacar que o período de abrangência do estudo correspondeu aos últimos quatro anos de gestão ocorridos no âmbito da ASCOPE. Devendo-se justificar que tal recorte decorre do fato de que o mandato diretivo é de dois anos, o que possibilitará a análise de dois períodos de gestão, envolvendo a possibilidade de verificar-se a alternância ou mesmo a tentativa de consolidação de uma gestão.

De acordo com os estudos de Jesus (2000), Jesus (2009) as origens da ASCOPE remetem a saga que se expressa na trajetória percorrida pelo casal Galego e Expedita, cujas famílias, inicialmente tangidas pela seca no nordeste do Brasil, paradoxalmente se viram impelidos a mudar-se em razão da grande enchente de 1953 e estabeleceram-se no lugar denominado Bela Vista, que segundo esses

mesmos autores por influência da Prelazia do município de Itacoatiara viria a se chamar Comunidade do Sagrado Coração de Jesus. Foi neste ambiente que nos anos 80, do século passado, emergiu a experiência dos Lavradores em Ação, movimento de pequenos agricultores que tinha por escopo a defesa dos interesses dos agricultores em razão da inoperância e descrença no Sindicato da categoria, no município de Itacoatiara. Portanto, essa instituição constituiu-se no embrião que viria possibilitar o surgimento da ASCOPE.

Com acesso hidroviário e terrestre, no município de Itacoatiara. A Cooperativa dos Produtores da Comunidade Sagrado Coração de Jesus, surgiu no contexto dos movimentos sociais da igreja católica e dos sindicatos dos lavradores no município de Itacoatiara-Amazonas com objetivos de melhorar a produção rural e a conquista de terra, destinadas a produção rural, envolvendo grupo de agricultores intitulados “Lavradores em Ação” e em 1993 se criou juridicamente a Associação de Produtores Rurais do Sagrado Coração de Jesus- ASCOPE.

Em 1997 se tornou Cooperativa com base na agricultura familiar com foco na produção de Cupuaçu (*Theobroma Grandiflorum*) e Abacaxi (variedade pérola) com comercialização na cidade de Manaus, em seguida a implantação de uma unidade de beneficiamento de polpas. Pode-se dizer que com a implantação da agroindústria de beneficiamento de frutas, (fig.2) tornou-se possível agregar qualidade aos produtos, bem como estabilizá-los e armazená-los por um período maior, possibilitando maior competitividade, e obtenção de melhor rendimento econômico-financeiro no processo de comercialização, a cooperativa dispõe de um comércio varejistas de bens de consumo em sua maioria de primeira necessidade com vendas para seus associados e comercialização com terceiros, inicialmente em uma unidade flutuante as margens do Paraná da Eva, atualmente em terra firme denominada “Sessão de Consumo”.

Como assinala JESUS (2000, p. 91)

“o ritmo imposto pelas transformações econômicas obrigou os pequenos agricultores familiares da ASCOPE a buscarem outro modelo socioeconômico, mesmo que, para isso, eles tivessem que remar contra a correnteza”.



Figura 2: Fachada Agroindústria da ASCOPE  
Fonte: autor da pesquisa 2015

É neste contexto que nasce a cooperativa ASCOPE como uma criação singular, porém com uma dimensão representativa da agricultura familiar, essa que comumente no Amazonas, assume a característica de subsistência, através de uma organização social com papel de alta relevância começou a aumentar sua produção e dar início a uma comunidade organizada com a influência socioeconômica tomando o destino em uma escala comercial.

Na possibilidade de organização e de fortalecimento da agricultura familiar baseado no modelo cooperativo, quanto ao processo produtivo, fatores necessários a uma estratégia que vise ao desenvolvimento no meio rural, assim como uma vida melhor para seus participantes, A ASCOPE foi a primeira associação rural do estado do Amazonas a ser contemplada com linha de crédito oficial do Governo Federal através do Banco da Amazônia (BASA) com fulcro na linha de crédito especial, chamada de Fundo Constitucional do Norte (FNO). (JESUS, 2000, p.22)

De fato como já assinalado anteriormente a trajetória da ASCOPE representa uma das mais interessantes experiências de organização comunitária, mediante a efetiva participação das famílias de agricultores praticantes da agricultura familiar. Essa experiência prática que se concretiza na Comunidade do Sagrado Coração de Jesus, localizada à margem esquerda do Rio Amazonas, tem na fruticultura a sua atividade principal.

Vale destacar que o seu elevado grau de organização lhes permitiu estabelecer um posto de venda (fig.3) dotado de armazém para comercializar produtos, equipamentos e gêneros que após aquisição são repassados aos associados, vindo assim a minimizar e até mesmo eliminar em algumas situações a figura do intermediário, notadamente do elemento denominado “regatão”.



Figura 3: Instalações da Sessão de Consumo – ASCOPE  
Fonte: autor da pesquisa 2015

Com base no exposto e procurando vincular o conteúdo expresso sobre a instituição e os objetivos preconizados para a presente investigação, é importante destacar a percepção de Jesus (2000, p.142) quando diz que:

“É urgente e necessário à contribuição de assessorias para analisar e repensar as ações da ASCOPE. É de fundamental importância a análise crítica de quem vem de fora, de quem vê a realidade com olhos atentos que possibilitam orientar, interpretar os fatos e visualizar os passos decisivos a serem dados”.

Em consonância com os elementos anteriormente mencionados a perspectiva da vida comunitária enseja uma maior aproximação entre as pessoas, configurando aquilo que o pensador francês Emile Durkheim denominou de solidariedade mecânica – aquela em que os indivíduos interagem automaticamente, de maneira espontânea, em oposição a solidariedade orgânica, própria das sociedades modernas, em que as relações decorrem das necessidades que se estabelecem entre os indivíduos. Assim é que a cooperativa ASCOPE e seus associados

apresentam essa dinâmica, aliás, aspecto esse que foi argutamente percebido por Jesus (2009, p. 73) quando diz que:

“A práxis cooperativa da ASCOPE foi gestada, tendo por base três elementos interdependentes: primeiro, o espírito comunitário e solidário característico dos povos indígenas, caboclos e ribeirinhos; segundo, pelo trabalho de conscientização e participação realizado pela igreja católica por meio da Comissão da Pastoral da Terra – CPT; terceiro resultante da luta dos diaristas e pequenos agricultores para se manter na terra”.

Como se observa à cooperativa ASCOPE constitui de fato um lugar privilegiado para análise e reflexão, uma vez que se trata de uma experiência de organização cooperativa que há cerca de três décadas vem desenvolvendo atividades ligadas ao setor agropecuário do amazonense, constituindo-se referência na produção de abacaxi no estado do Amazonas, IDAM (2014), contribuindo para que o município de Itacoatiara se constitua no maior produtor dessa cultura, com destaque para a região de Novo Remanso no município de Itacoatiara(fig.4) ser reconhecido como o de maior produção do Estado.



Figura 4: Plantio de Abacaxi – propriedade de associado da ASCOPE.  
Fonte: autor da pesquisa, 2015.

Por outro lado a cooperativa ASCOPE enfrenta inúmeras adversidades, próprias deste setor da economia amazonense – política de crédito, seguro rural, infraestrutura e logística - situação em que as atuais dificuldades, poderão em muito serem mitigadas através do aperfeiçoamento de seu processo de gestão, cuja efetiva contribuição poderá emergir do emprego do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão.

## 1.6 Estrutura do trabalho

De acordo com o delineamento estabelecido para fins da investigação, o estudo desenvolveu-se a partir da seguinte configuração:

Introdução, trás aspectos gerais relacionados ao estudo, envolvendo a problematização, objetivos, aspectos teóricos e conceituais com a devida revisão de literatura e a metodologia;

Capítulo II, se destinou a explanação sobre as organizações cooperativas e o planejamento, processo de gestão, abrangerá o estudo da organização no processo histórico, bem como a sua gestão e avaliação da gestão da cooperativa, como fator de sobrevivência da organização cooperativa;

O Capítulo III buscou evidenciar o “lócus” da pesquisa, nesse caso a cooperativa Ascope em seus aspectos sócios históricos e organizacionais, bem como a sua arquitetura organizacional e administrativa;

Capitulo IV, foi dedicado ao estudo de sistema nas organizações modernas, envolvendo aspectos teóricos e conceituais, especialmente o modelo BSC;

Capítulo V tratou-se do estudo de gestão adotado pela ASCOPE. A viabilidade da utilização do BSC como ferramenta de aferição aplicada ao problema, questão central do estudo, sob a óptica de seus gestores, seus colaboradores e clientes externos.

Conclusões – etapa em que se procurou responder a problematização, bem como verificar a viabilidade da hipótese lançada, e, obviamente com base nos resultados, apresentar proposições, envolvendo a utilização do BSC como ferramenta avaliativa e estratégica de gestão, no contexto das organizações cooperativas estruturadas aos moldes da ASCOPE e Referencial bibliográfico.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Enfoque sobre planejamento estratégico**

O processo histórico nos mostra que os homens visando satisfazer suas necessidades, o faz através do trabalho coletivo e de forma organizada. Assim é que no período primitivo a organização humana se dava em tribos, cujo objetivo era o de explorar coletivamente os recursos de caça existente na região. Com o aparecimento das cidades a organização se dava em torno da defesa contra a invasão de inimigos.

Na Idade Média, a constituição dos feudos objetivava proteger os senhores e servos contra os invasores inimigos. Nesse mesmo período emerge as instituições religiosas e militares como as mais antigas organizações. No que tange aos aspectos econômicos o referido período notabiliza-se pela existência das corporações de ofício e da estrutura formada pelo mestre tecelão, jornaleiros e aprendizes.

Portanto, foi no período acima aludido que se deu a organização efetiva do trabalho industrial e comercial de forma sistemática e coletiva, mediante a adoção da divisão de trabalho.

Com as Revoluções: Industrial Inglesa, Americana e Francesa a organização e a divisão do trabalho veio se diversificando, assumindo características que vão desde a produção científica Teylorista/Fordista até a especialização flexível e outras formas de flexibilização das formas de produção concebida por Fayol.

Neste diferente, e mais complexo cenário é que as organizações cooperativas exercem suas funções e, portanto, se veem na necessidade de planejarem suas ações para atuarem nesse espaço de elevada competitividade.

O Planejamento, sem prejuízo das demais funções administrativas, configura-se como elemento fundamental no contexto das organizações, e, notadamente daquelas que competem em termos econômico-financeiros, na prestação de serviços, no mundo comercial.

Em termos organizacionais pensar o planejamento representa decidir sobre os objetivos e metas à serem alcançadas, bem como quais e como alocar os recursos, tais como: mão-de-obra, meios econômico-financeiros, equipamentos/materiais e tempo para que tais interesses sejam alcançados. Tudo isso trabalhado de forma

lógica, obedecendo a etapas sucessivas com vista ao atingirem-se tais objetivos. Koontz & O'donnell (1981, p. 34-35)

Nessa mesma linha de reflexão, e promovendo um maior aprofundamento sobre o tema do planejamento, Oliveira (2014. p.14-5) baseado em Ackoff (1975) aponta cinco etapas relacionadas a essa importante função da administração: planejamento dos fins, planejamento dos meios, planejamento organizacional, planejamento dos recursos e planejamento da implantação e do controle.

De acordo com a perspectiva analítica do supracitado autor o Planejamento dos fins que engloba o compromisso com o futuro almejado, envolvendo, dentre outros a missão, a visão, as metas e demais desafios institucionais. Quanto ao planejamento dos meios relacionado às macro estratégias, as macros políticas, procedimentos e processos, mediante delineamento de caminhos visando chegar ao objetivo almejado. Já o planejamento organizacional vincula-se a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios, qual seja, preocupa-se com as condições necessárias para realização dos meios propostos.

Também o planejamento de recursos constitui importante aspecto dessa função administrativa, uma vez que se preocupa com o dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, e, obviamente com a origem e aplicação dos recursos financeiros. Nesse contexto, têm-se aqui os programas, projetos e planos de ação indispensáveis ao alcance dos objetivos previamente delineados. Por sua vez o planejamento da implantação e do controle, envolve o compromisso de planejar a implantação, acompanhamento e avaliação do empreendimento.

Segundo ACKOFF (1975), o planejamento pode ser concebido como:

“o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo rápido, coerente, eficiente e eficaz.”

Segundo esse mesmo autor o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando aperfeiçoar o grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2014 p.17).

Nesse sentido o planejamento estratégico, geralmente é de responsabilidade dos níveis mais altos na hierarquia da empresa, tanto no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação, envolvendo as estratégias a serem seguidas, bem como as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2014,p. 18).



Figura 5: Níveis hierárquicos do planejamento

Fonte: [http://concursosdeti.net/wp-content/uploads/2014/01/niveis\\_hierarquicos.jpg](http://concursosdeti.net/wp-content/uploads/2014/01/niveis_hierarquicos.jpg)

Sem perder de vista a complexidade que envolve a definição do termo estratégia, bem como pelo fato de terem-se as estratégias várias abordagens: plano, padrão, posição, perspectiva, mudança. A concepção de Mintzberg (2006, p.131) relacionada ao tema em questão expressa a ideia de que a estratégia remete as explicações sobre ações passadas, mas também a descrever comportamentos pretendidos, como modelo de ação que poderá ser adotada e realizada.

De acordo com Drucker (2000) o planejamento estratégico configura-se como um processo contínuo, sistemático e com forte vinculação com o futuro possível. Também assume riscos na tomada de decisões, e, opera as atividades necessárias de maneira sistemática, bem como procede a medição dos resultados decorrentes das decisões cotejando com as expectativas alimentadas.

Por sua vez, Andrew (2006. p.78) ressalta:

“estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e defini o escopo de negócios que a empresa vai adotar o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não

econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades”.

Em comum tais conceituações apresentam uma forte vinculação entre os fatos presentes e as perspectivas futuras, com forte apelo a implantação e domínio sobre as estratégias de ação, e, preocupação com o horizonte temporal no sentido de se alcançar os resultados desejados

Em todas as atividades gerenciais, a necessidade do planejamento estratégico tem se mostrado uma variável muito importante, partindo-se da concepção de que é o centro de criação e concebido no mais alto patamar de uma organização. Como enfatiza Kotler (1992), o planejamento estratégico no processo de gerenciamento, tem entre seus objetivos a premissa de estabelecer um alinhamento entre os objetivos e os recursos ao alcance da organização, notadamente quando se tem como foco as mudanças exógenas a organização e as oportunidades inerentes ao mercado.

No entanto, o planejamento estratégico teve seu marco referencial nas décadas de 50 e 60, sendo praticado nas organizações como instrumento colaborativo na capacitação ao enfrentamento das crises econômicas de mercado, Lima Filho (2012).

O planejamento funciona como elemento que deve colaborar para a realização do escopo da organização, já que suas ações devem ser convergentes aos seus objetivos, assim na concepção de Maximiano (2006), fica evidente que o planejamento estratégico é um conjunto de ações na criação de estratégia que adequa a relação entre o ambiente interno e externo, bem como a realização do surgimento de estratégias capazes de encontrar um caminho diante das necessidades.

Diante da explanação do autor acima, o planejamento estratégico é concebido como um processo gerencial que possibilita o estabelecimento de uma trilha a ser seguida pela organização diante dos cenários internos e externos da organização com vistas de adquirir sucesso.

## **2.2 Gestão estratégica**

Foi com os gregos que surgiu a palavra estratégia, o que para eles vinculava-se a ideia de magistrado ou comandante, e, ao longo processo histórico esse termo

ganhou expressividade e até tomou outras conotações. Nesse sentido, a sua adoção nas negociações comerciais teve sua gênese no final do século XIX, mais precisamente por ocasião da Segunda Revolução Industrial. Todavia, foi após a segunda grande Guerra Mundial que essa expressão se consagrou em termos de sua aplicação aos negócios e aos processos de gestão.

Como nos ensina Michel (1990, p.255) a estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar os fatores que ameaçam a consecução dos resultados almejados. Conforme esse mesmo autor existe três níveis de administração estratégica: estratégia de investimento ou empresarial; estratégia do negócio e estratégia funcional.

No plano da estratégia de investimento as decisões referem-se aos fundos de capital. Daí que por se tratar de um campo amplo, seu escopo é a manutenção organizacional da organização, em uma perspectiva viável, em um ambiente em contínua transformação, especialmente nos dias atuais, contexto onde também opera a cooperativa ASCOPE (Michel, 1990, p.256-7).

Já o nível de estratégias do negócio vincula-se as decisões relacionadas a alocação de recursos, e, de acordo com o supracitado autor a definição da curva de vida do mercado do produto e o foco nas ameaças e oportunidades constituem o seu objeto. No nível de estratégia funcional o administrador responsabiliza-se pela direção e liderança de um subprocesso funcional dentro de um contexto da organização multifuncional. Assim, nesse nível a preocupação volta-se para os resultados das vendas, produção, valor do produto, design, confiabilidade, níveis de estoque e lucro, Michel (1990, p.257).

A estratégia refletida no sentido da mudança nos leva a pensar sobre as diferentes culturas organizacionais das empresas, assim é que Quinn (2006, p.29) assinala que: “uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”.

Nesse sentido a gestão estratégica vincula-se a criação de uma visão clara em toda a organização, contexto em que o nível da pirâmide organizacional articula o corpo dirigente ao operacional, como já assinalado, referenciado na missão, objetivos e no desenvolvimento de planos e estratégias que possibilitem o colimar dos objetivos preconizados. Daí que emerge o desafio estratégico da organização

em buscar desenvolver ações cujos indicadores sejam capazes de alavancar o desempenho da organização, a curto e em longo prazo.

Assim é que em uma perspectiva mais ampla quando pensamos o caso da Cooperativa ASCOPE como uma organização ligada ao setor agrícola remete-nos a refletir sobre os desafios relacionados aos instrumentos de política agrícola, tais como: infraestrutura, escoamento da produção, política de preços, comercialização, seguro rural, estes que sem sombra de dúvidas representam elementos de grande importância para o sucesso do empreendimento, mais não só. Portanto, é interessante registrar o que é destacado por Ignácio e Souza (2008) que baseado em Nantes e Scarpelli (2001), nos diz que:

“o importante para os empreendedores rurais é escolher estratégias que sejam de acordo com o porte do seu estabelecimento, pois um dos fatores determinantes para a inserção numa cadeia produtiva é a escala de produção, sendo que a comercialização desses produtos será, na maioria das vezes, em função desta variável”.

De maneira consentânea com a proposição apresentada no estudo relacionado à ASCOPE, é interessante observar a contribuição dos autores Ignácio e Souza (2008):

“sugerem uma proposta de modelo da gestão estratégica e do *Balanced Scorecard* (BSC) como sistema gerenciador de implementação, controle e avaliação das estratégias escolhidas, em uma pequena cooperativa de agricultores familiares, pois, segundo elas, o BSC, se constitui num eficiente sistema de gestão da estratégia, pois, apresentam num único relatório todos os indicadores importantes para o desempenho da organização”.

### **2.2.1 Análise de SWOT como contribuição de Gestão**

Embora não tenha se constituído foco central do estudo em tela a questão do ciclo da gestão estratégica merece também ser aqui ser destacada, uma vez que ao considerar o cenário, o contexto competitivo e o ambiente organizacional, tem-se um panorama mais completo acerca das reais possibilidades da organização, como assegura KOTLER (2000, p.98)

“A análise de SWOT – A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*)”.

A figura 6, apresentada a seguir oferece uma visão bastante ilustrativa do que afirmamos até aqui, bem como contribui para maior explicitação daquilo que será apresentado no capítulo alusivo aos resultados do trabalho de campo, realizado junto aos dirigentes/associados da ASCOPE. uma dimensão acerca da importância da Gestão Estratégica para esse tipo de organização, senão vejamos:

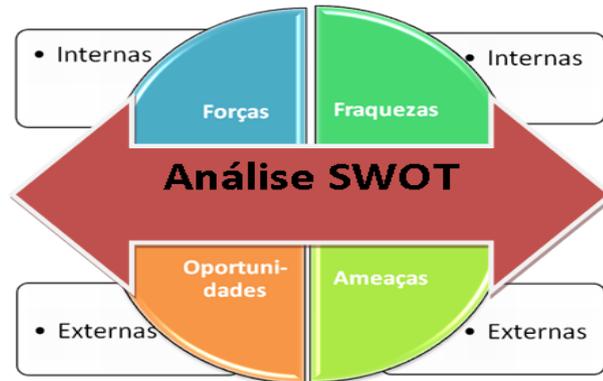


Figura 6: Análise S.W.O.T.

Fonte: <http://peoplepromotions.com.br/blog/category/people-promotions/>

Os elementos conclusivos do estudo sobre Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais desenvolvido por Machado Filho (2004, p.68) nos dão uma dimensão acerca da importância da Gestão Estratégica para esse tipo de organização, senão vejamos:

“A dinâmica do ambiente competitivo tende a pressionar as cooperativas a se adequar, tanto no que diz respeito à sua estruturação organizacional quanto na formulação de estratégias de negócios, sob pena de, se não o fizerem, perderem espaço no mercado. Nesse sentido, acreditamos que há um amplo espaço para a implementação de processos de administração estratégica cooperativa”.

Na esteira das preocupações relacionadas a Gestão Estratégica apresentadas até aqui, ressalta como de grande relevância a ideia exposta por Quinn e Voyer (2006,p.167):

“quando dizem que a estratégia lida com o desconhecido, não com o incerto, bem como envolve outras forças, muitas das quais têm grande energia e poder para combinar que ninguém conseguiria, em termos de probabilidades, prever fatos”.

Tomando como referência a exposição dos autores anteriormente mencionados, esse estudo relacionado à ASCOPE aponta que dentre os maiores desafios no seu processo de gestão, encontra-se a necessidade de desenvolver a

capacidade de atuar de maneira flexível buscando o consenso interativo, valorizando o fluxo de informações, em uma perspectiva de fato comprometida com os seus mais elevados ideais, contexto em que o incrementalismo de ideias lógicas, não venha a dar lugar a improvisação na definição e na implementação das inúmeras ações que fazem parte do cotidiano de uma organização, Quinn & Voyer (2006,p.167-8).

Os desafios acima mencionados assumem outros contornos quando se tem em vista que a ASCOPE enquanto uma organização cooperativa que procura conjugar o econômico com o social e que tem por escopo a superação das dificuldades, que enfrentadas pelas pessoas de forma isolada seriam mais difíceis de serem transpostas, dando realce ao jargão tão comum a esse tipo de entidade que é “a realização de todos no esforço de cada um, e a cada um de acordo com aquilo que produziu no ato cooperativo, ou que operou com a cooperativa”. Condição essa que em uma empresa estritamente comercial a motivação é focada em outros interesses mais imediatos, bem como assumem outras dimensões.

Torna-se desafios para as organizações adquirirem diferenciais competitivos que ofereçam ao seu crescimento expansão e permanência duradoura em suas atividades de negócios, isto requer a busca permanente na otimização de seus processos, tendo como necessidade a sintonia com as contingências e necessidades de mercado.

### **2.3 *Balanced Scorecard* e sua utilização**

Em um mundo marcado por rápidas e profundas transformações no desenvolvimento técnico e econômico do complexo sistema de gestão, e, em um revolto ambiente comercial por onde navegam as organizações modernas, sem dúvida alguma, se impõe as empresas à necessidade do desenvolvimento de estratégias de sobrevivência nesse cenário extremamente competitivo.

É fato de que as instituições não existem e operam num vazio. E, por maior que seja a estabilidade política e econômica de uma sociedade, as incertezas marcam de forma efetiva o ambiente em que atuam as organizações. Portanto, o conhecimento da real situação das empresas constitui elemento basilar para a superação de tais desafios.

Assim é que a avaliação permanente da situação e do desempenho institucional como processo a permear a existência da organização, constitui condição essencial para que os objetivos e as metas preconizadas possam ser efetivamente alcançados. Nesse sentido, inúmeras tem sido as ferramentas e as variáveis historicamente empregadas para esse fim.

Entretanto, vale destacar hegemonicamente prevaleceram os instrumentos de avaliação que enfatizam a dimensão financeira, e, não raro essa dimensão é trabalhada de forma isolada. Daí que nesse ambiente de grandes e profundas transformações no mundo empresarial, a velocidade e a abrangência das respostas constituem imperativas a ser trabalhadas. É, pois, nesse contexto que emergem modelos de sistemas de medição de desempenho que procuram dar conta de tal situação.

É nesse contexto que surgem modelos de medição de desempenho, tais como: modelos financeiros, modelos específicos e modelos estruturados cujos elementos referenciam o processo de avaliação. Com base em Oliveira (2014,p.293-4) é possível localizar no primeiro grupo: o *Economic Value Added* – EVA. Já os modelos específicos englobam dentre outros o *Quantum* e o *Sink e Tuttle*. E, quanto aos modelos ditos estruturados: *European Quality Awards* – EQA; Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ e o *Balanced Scorecard* – BSC. Esse último que sem prejuízo o demérito dos demais modelos, constitui referencial maior dessa investigação, pela sua atualidade, capacidade avaliativa e abrangência.

A origem do BSC remonta ao início dos anos 90, no século passado, como resultado do estudo empreendido por Robert Kaplan e David Norton e financiado pela consultoria Kaplan PMG, mais precisamente pelo Instituto Nolan Norton, unidade pertencente à referida empresa. A preocupação maior a orientar o estudo foi à ideia de que os indicadores financeiros isoladamente trabalhados não possibilitavam os resultados necessários ao crescimento da empresa. Daí que os resultados apontaram a adoção de um sistema equilibrado de medição estratégica. Kaplan & Norton (1997).

Nesse sentido, os chamados sistemas de gestão de estratégias ou sistemas de medição de desempenho (*performance measurement systems* – PMS) operam com indicadores que nada mais são que unidades de medida que quando aplicadas permitem representar de forma mais profícua as estratégias elaboradas e os fatores críticos do sucesso atual e futuro da empresa.. É fato de que as medidas de

desempenho de gestão estiveram predominantemente vinculadas a medidas financeiras, perspectiva esta que não abrangia elementos importantes do processo de gestão e do planejamento estratégico, tais como: impacto das mudanças, valorização dos funcionários, correção de rumo, nível de responsabilidades, treinamento/capacitação, comportamento, responsabilidades e autogerenciamento (OLIVEIRA, 2013, p. 291).

Sem dúvida, a perspectiva inovadora dessa importante ferramenta de medição de desempenho, nos leva a identificar a necessidade de vincular o BSC à estratégia organizacional, uma vez que a superação do imediatismo e dos procedimentos estritamente economicistas, possibilita operar com estratégias organizacionais que possam de fato traduzir o que está preconizado na missão, na visão, nos valores e nos objetivos estratégicos da organização.

Na esteira destas preocupações nos parece que como uma ferramenta bastante compatível com o desiderato a ser alcançado na análise que se pretende empreender sobre o desempenho da gestão da cooperativa ASCOPE, o *Balanced Scorecard* – BSC, além da condição de uma ferramenta de controle configura-se um efetivo instrumento para tal medição de desempenho, uma vez que segundo Kaplan & Norton (1997) o mesmo está estruturado em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizado e crescimento, bem como representa estrutura para a ação estratégica, sendo ainda importante destacar que como ferramenta de gestão estratégica o BSC, pauta-se pelo delineamento a seguir (fig.7):

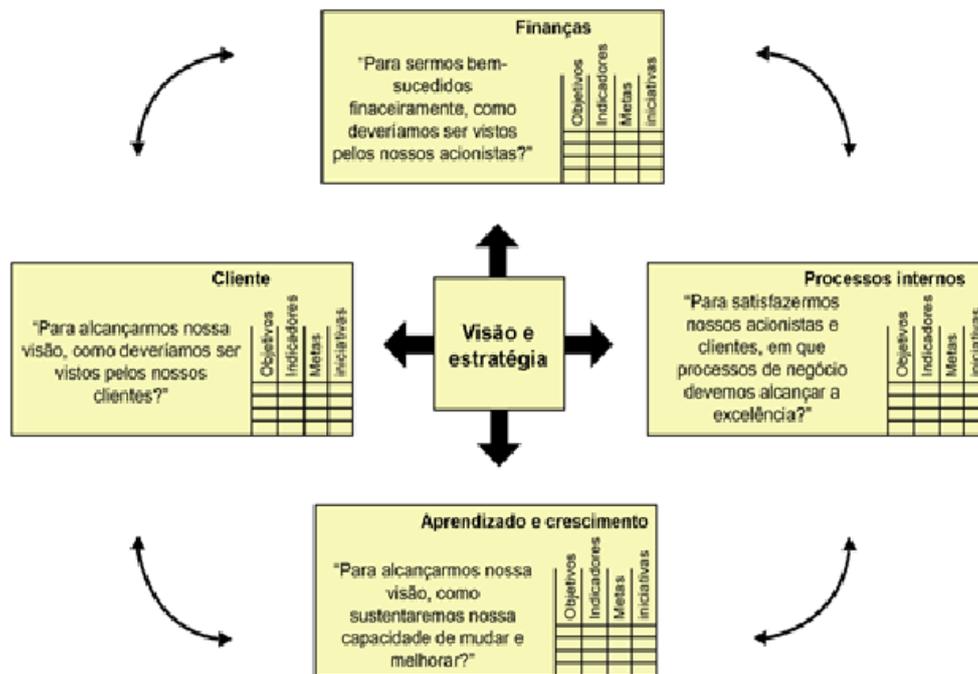


Figura 7: Perspectiva do *Balanced Scorecard* do ponto de vista estratégico  
 Fonte: Kaplan & Norton (1997) – “*Using the Balanced Scorecard as Strategic System*”

Portanto, esses são os elementos que configuram a estrutura necessária para a concretização das estratégias em termos operacionais, assim é que os objetivos e as medidas preconizadas para o emprego dessa ferramenta (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 9):

“não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois derivam de um processo hierarquizado (top down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios”.

Modelo gerencial desenvolvido, com capacidade de transformar a estratégia em um processo continua através da utilização de medida de desempenho e estabelecer uma relação de causa e efeito (KAPLAN e NORTON/1997,TOSCANO/2008).

### 2.3.1 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.2).

A Perspectiva Financeira é uma forma de avaliar se a estratégia está produzindo melhoria nos resultados financeiros. Segundo Kaplan e Norton (1997),

dentro dos parâmetros desta perspectiva encontram-se duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A primeira remete-se em outras perspectivas de fontes de receitas, oriunda de novos mercados, novos produtos e clientes.

Já a estratégia da produtividade busca uma melhoria nos processos de produção e apoio aos clientes atuais e pode minimizar os custos. A perspectiva financeira aponta em fornecer diretrizes para demais perspectivas, atribuindo resultados maiores na lucratividade e rentabilidade da organização.

Procura avaliar os objetivos em longo prazo intrinsecamente relacionados aos resultados auferidos aos seus acionistas; com relação às cooperativas os resultados aos seus associados deverão fluir com maior otimização já que seus resultados são proporcionais as suas operações, definida como sem fins lucrativos mais fins econômicos e como foco pressupõe-se resultados positivos na qualidade de “sobras” correspondente aos lucros das empresas mercantis convencionais.

Na essência da perspectiva financeira Wen-Hsien et al (2012) enfatiza o significado da definição como resultado de sucesso do Balance Scorecard . No que diz respeito às demais perceptivas não deixam de haver uma inter-relação, contudo tem seu significado como medida, corroborando com a sintonia entre a estratégia e a visão da organização em uma situação conjunta a uma eficiente medida de desempenho.

Na concepção de Werner (2012) a respeito da perspectiva financeira é de grande importância quanto aos recursos e sua aplicação com resultados de retorno ao investidor, buscando alcançar resultados positivos. Este mesmo autor faz uma observação quanto às organizações sem fins lucrativos, não almejam a exploração econômica tendo o lucro como resultado, a prioridade é o cliente e a realização da perspectiva financeira ocorrerá pelo próprio cliente.

Quanto a Perspectiva do cliente tem-se a identificação dos segmentos de clientes e mercado nos quais desejam atuar. Portanto, esta perspectiva evidencia os componentes de receita dos objetivos financeiros, os indicadores para perspectivas do cliente com a retenção, satisfação dos clientes; outro atributo é a qualidade do produto, preço, interface, cumprimentos de prazos empresa versus cliente.

No que diz respeito à Perspectiva dos Processos Internos: tem como premissa a identificar os processos mais críticos para realizar os objetivos de clientes e acionistas, assim sendo a agregação de valor acionário.

Trata-se de uma dimensão em que o cliente é prioridade da organização com foco em identificar as prioridades que deixam o cliente em alto grau de satisfação com os produtos ou serviços da organização a quem é oferecido ou disponibilizado.

Para Werner (2012) a perspectiva do cliente é para atender as necessidades ou desejos do próprio cliente. Ora partindo da premissa que o cliente é a parte que a organização tem como atividade fim, está evidenciada que a organização terá que ter produtos ou serviços para atendê-los.

Segundo a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, a dinâmica por que passam as empresas às exigências do mercado, existe necessidade de aperfeiçoamentos constantes. A condição para o melhoramento de uma empresa é o aprendizado que poderá ocorrer por meio de investimentos em novos equipamentos, pesquisa em desenvolvimento, recursos humanos, sistema e procedimentos. O *Balanced Scorecard* se relaciona com as quatro perspectivas descritas anteriormente e suas atribuições (figura 8).

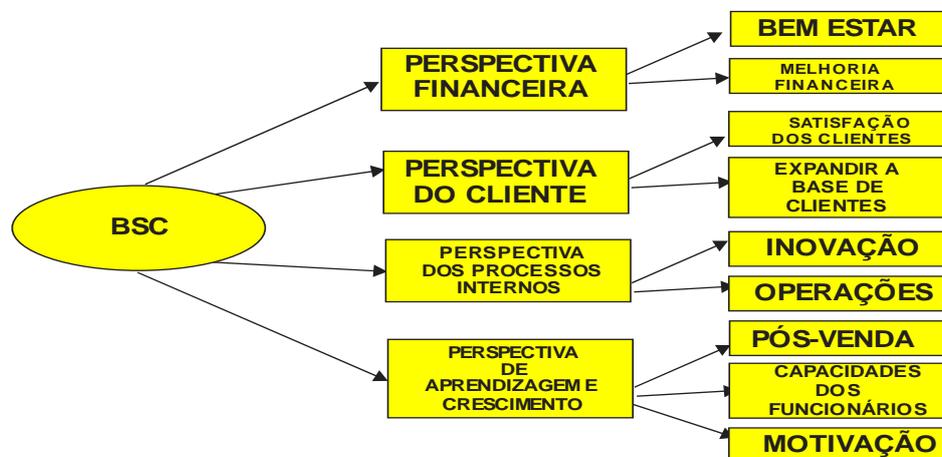


Figura 8: Diagrama esquemático relacionando o *Balanced Scorecard* com as quatro perspectivas.  
Fonte: Lima Filho (2012)

Percebe-se, que o horizonte de atuação da ASCOPE, bem como os desafios macro estratégicos que envolvem as ações ou mesmo o caminho a ser percorrido pela cooperativa, são aqui problematizados, no afã de verificar, mediante a aplicação dessa importante ferramenta de avaliação e gestão – o BSC – qual o

caminho mais indicado para buscar-se atingir os objetivos e metas estabelecidos no planejamento da organização.

### **2.3.2 Gestão estratégica no enfoque da cooperativa**

No estudo que ora desenvolveu-se se impõe a necessidade de delinear e explicitarmos os termos operacionais utilizados na investigação. Assim é que emergem os conceitos ou mesmo as noções de: organizações, medição de desempenho, gestão cooperativa, gestão estratégica, cooperativa. Nesse sentido, partindo das reflexões desenvolvidas por Etzione (1984, p.3) que referenciado na sociologia de parsoniana entende que as organizações são as unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir os objetivos específicos.

Prosseguindo, esse mesmo autor assinala que as organizações caracterizam-se pela divisão do trabalho, poder e responsabilidades de comunicação; também envolvem a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e, ainda a substituição do pessoal, bem como certo grau de planejamento na perspectiva do alcance de seus objetivos em face de sua natureza, da vocação e de seu destino (ETZIONE, 1984, p. 3-4).

Com base no exposto é plenamente possível identificar que as cooperativas inserem-se neste contexto, uma vez que a divisão do trabalho por parte dos associados constitui referencial nuclear deste tipo de organização em qualquer de suas modalidades. No que se refere às relações de poder as organizações cooperativas geralmente são administradas por um conselho de administração, por uma diretoria, mas sujeitas as avaliações e aprovações de contas por parte do conselho fiscal. Ressalte-se ainda que não raro este tipo de organização envolva ainda a presença de gerentes em diferentes níveis de atuação.

Quanto à substituição dos administradores, neste tipo de organização, a lei maior, os estatutos, geralmente prevê a renovação periódica dos dirigentes, e, o planejamento em maior ou menor profundidade também constitui matéria de grande importância. Tais referenciais poderão ser comprovados através da Lei nº 5764/1971 – Lei esta que regulamenta os funcionamentos das organizações cooperativas no Brasil.

Nessa mesma linha de reflexão torna-se imperiosa a conceituação relacionada à medição de desempenho, esta que segundo Oliveira (2014, p.292) citando Neely et al.,1979 constitui-se como o processo de quantificação da eficiência e eficácia da ação, contexto em que a medição relaciona-se ao processo de quantificação, enquanto que a ação vincula-se ao desempenho. Tal noção assume grande relevância, uma vez que constitui elemento central a ser avaliado, mediante a aplicação da ferramenta do BSC na verificação do sucesso ou insucesso da gestão da ASCOPE.

Por sua vez a noção de gestão estratégica adotada pelo presente estudo parte da ideia de condução das organizações na perspectiva da competição, envolvendo a seleção de objetivos como meio de orientar as suas ações no sentido de seu melhor posicionamento no mercado (PEREIRA, 2009).

A gestão cooperativa é aqui concebida a partir do compósito representado pelas dimensões: estrutural econômico-financeira, estrutural institucional administrativa e dimensão estrutural sócio política da cooperativa. No plano econômico financeiro a preocupação recai sobre custos e benefícios para os associados e para a organização. Na perspectiva administrativa merece destaque o planejamento, organização, direção e controle relacionado ao seu ambiente interno, e, quanto à estrutura sócio-política da cooperativa diz respeito aos direitos assegurados aos associados e também a questão da intersubjetividades nas relações que se estabelecem no contexto da organização (ZWICK, 2011, p.100-118).

De acordo com os campos de atividade humana ou ainda os setores do conhecimento, a presente proposta de estudo se insere na área de Gestão da Produção, mas precisamente na linha de investigação: Estratégias e Organizações.

Uma vez que se trata da aplicação de um dos mais expressivos instrumentos de avaliação do desempenho de gestão no ambiente específico de uma organização cooperativa, qual seja o *Balanced Scorecard*, aspecto este que se reveste de grande importância já que não é comum este tipo de estudo, e, no caso do Amazonas, este poderá configurar-se-á como uma das primeiras experiências de aplicação dessa ferramenta no contexto de tais organizações.

Em trabalho dissertativo recentemente elaborado por Lima Filho (2012) sobre a Gestão Estratégica e o *Balanced Scorecard*, a partir da contribuição de diferentes autores, cujos resultados culminaram com a concepção hegemônica que caracteriza essa ferramenta que segundo ele é:

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que avalia e mede o desempenho da organização a partir de indicadores que transformam a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados nas perspectivas: financeira, clientes internos, inovação e aprendizagem. Muitas empresas apropriam-se do BSC para medir e avaliar seu desempenho, utilizando estratégias de valor entre ativos tangíveis e intangíveis.

O fato é que distintos autores tem se dedicado ao estudo do BSC, muito embora sobre diferentes perspectivas a exemplo de Wiersma (2009) para quem o BSC constitui-se um mecanismo de controle de resultado. Já para Rajes et al., (2012) relatam que é uma ferramenta que contribui para o planejamento estratégico de forma a mensurar resultados internos e externos.

Em um mundo marcado por rápidas e profundas transformações no desenvolvimento técnico e econômico do complexo sistema de gestão, e, em um revolto ambiente comercial por onde navegam as organizações modernas, sem dúvida algumas se impõem as empresas a necessidade do desenvolvimento de estratégias de sobrevivência nesse mundo de negócios extremamente competitivo.

Nesse sentido, os chamados sistemas de gestão de estratégias ou sistemas de medição de desempenho (*performance measurement systems* – PMS) operam com indicadores que nada mais são que unidades de medida que aplicadas permitem representar de forma mais profícua as estratégias elaboradas e os fatores críticos do sucesso atual e futuro da empresa. RAJES et al., (2012).

É fato de que as medidas de desempenho de gestão estiveram predominantemente vinculadas a medidas financeiras, perspectiva esta que não abrangia elementos importantes do processo de gestão e do planejamento estratégico, tais como: impacto das mudanças, valorização dos funcionários, correção de rumo, nível de responsabilidades, treinamento/capacitação, comportamento, responsabilidades e autogerenciamento (OLIVEIRA, 2013, p. 291).

## **2.4 Aspectos conceituais nas cooperativas**

De acordo com Aliança Cooperativa Internacional-ACI (1995) estabelece conceitualmente que cooperativa no sentido geral é:

Uma associação autônoma de pessoas, que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades comuns, através de uma empresa de negócios da qual

possuem a propriedade em conjunto e a controlam democraticamente, pelos seguintes princípios: 1) adesão voluntária e livre; 2) gestão democrática pelos membros; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) Intercooperação; 7) interesse pela comunidade.

O conceito traduz uma organização de dupla natureza onde é caracterizada como uma associação e ao mesmo tempo uma empresa capaz de gerir renda através de seus negócios tendo como premissas princípios universais declarados pelo órgão que demanda as diretrizes macro do cooperativismo no mundo.

No arcabouço conceitual ainda pode-se consagrar como uma propriedade coletiva, onde o controle pertence aos seus associados, por conveniência do presente trabalho cabendo aqui destaque para princípio a “participação econômica” de seus membros nos remetem a uma convergência de que um dos objetivos de constituição de uma cooperativa é um instrumento organizacional para atender necessidades comuns às pessoas interessadas e por livre arbítrio.

Para a Lei Sociedades Cooperativas 5764 (BRASIL/71) a definição de Cooperativa em seu artigo 3º. é:

As são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I-adesão voluntária, com número ilimitado de associados, saldo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II-variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III-limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV-inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos a sociedade;

V-singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividades de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI-quórum para funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII-retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelos associados, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII-indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX-neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;

X-prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI-área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

As características versadas pela Lei nº 5764 (BRASIL/71) estabelecem de modo geral sua personalidade jurídica e ao mesmo tempo descreve deixando bem claro que se trata de uma sociedade de pessoas e as sobras líquidas do exercício que correspondente ao lucro das organizações mercantis, é proporcional às operações realizadas pelos associados, com excepcionalidade as que constarem em suas deliberações de seu órgão supremo, Assembleia Geral.

Neste sentido existe um diferencial com relação às sociedades tradicionais que partilham seus lucros tendo como referencial o valor da contribuição de seus quotistas ou acionistas, portanto a visualização descrita por suas características intrínsecas na Lei das Sociedades Cooperativas 5754(BRASIL/71) as definem, porém, o que está em vigor é parte dessa Lei, haja vista que a Constituição Brasileira (BRASIL/88) na qualidade de poder da lei maior suprime artigos, incisos e parágrafos do qual não se faz necessário neste contexto por não ser o foco deste trabalho, portanto emerge a necessidade da criação de dispositivo legislativo mais recente.

Ainda em termos de legislação das cooperativas brasileiras, o Código Civil, Lei nº 10.406 (BRASIL/2002), publicada no dia 10 de janeiro de 2002, trata da sociedade cooperativa, suas características e responsabilidade dos sócios, versando as seguintes definições (art.1.094), a seguir:

A sociedade cooperativa reger-se-á pelo disposto no presente Capítulo, ressalvada a legislação especial. Art. 1.094. São características da sociedade cooperativa:

I – variabilidade, ou dispensa do capital social;

II – concurso de sócios em número mínimo necessário para compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;

III – limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;

IV – intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;

V – quórum, para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;

VI – direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;

VII – distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;

VIII – indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade. Art. 1.095. Na sociedade cooperativa, a responsabilidade dos sócios pode ser limitada ou ilimitada. § 1º. É limitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde somente pelo valor de suas quotas e pelo prejuízo verificado nas operações sociais, guardada a proporção de sua participação nas mesmas operações. § 2º. É ilimitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais. Art. 1.096. No que a lei for omissa, aplicam-se as disposições referentes à sociedade simples, resguardadas as características estabelecidas no art. 1.094.

Ainda na Lei nº 10.406 (BRASIL/2002) preserva tópicos da lei das sociedades cooperativas e acrescenta que em seu artigo 1094, inciso IV que as quotas-partes, menor fração do capital das cooperativas são intransferíveis a terceiros estranhos à sociedade cooperativa, ainda que por herança; sendo possível ao herdeiro associado; permitindo entre associados.

A união de cooperativas é definida os termos do art. 6º da Lei no 5.764 (BRASIL/71) assim consideradas:

I. Singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

II. Cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, três singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

III. Confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

## 2.5 Aspectos históricos do cooperativismo no mundo

Inicialmente cumpre esclarecer que a presente seção encontra-se referenciada no estudo desenvolvido por CONFEBRAS (2015) que por certo possibilitará trazer maiores esclarecimentos sobre o assunto, uma vez que se trata de um estudo de grande abrangência e elevado nível de reflexões.

É fato de que o movimento cooperativista experimentou a sua consolidação no velho continente europeu no século XIX, e, seus pressupostos foram elaborados a partir das reflexões desenvolvidas pelos socialistas utópicos, cujo primado remete a importância da cooperação nas relações entre os seres humanos e suas organizações sociais.

Indubitavelmente o cooperativismo constitui-se um movimento de alcance universal, tendo como fundamento um corpo de doutrinas e princípios baseado na solidariedade entre as pessoas e, sua integração no plano vertical, resulta na união das cooperativas desde o plano local até o internacional. A Aliança Cooperativa Internacional - ACI - é a entidade que reúne cooperativas de quase 90 países, representando aproximadamente 800 milhões de pessoas associadas (ACI/1995).

Segundo esse mesmo relato a atuação da ACI independe do estágio econômico em que se encontram os países - desenvolvidos ou em desenvolvimento, em todos os tipos de regimes econômicos - de economia planejada ou os de livre mercado e abrange, também, quase todos os tipos de atividades: produção e distribuição de mercadorias, consumo, crédito, educação, habitação, pesca e muitos outros segmentos organizados em cooperativas (ACI/1995).

Sobre a importância e o alcance do movimento cooperativista em termos mundiais pode-se ter uma ideia a partir da quantidade de filiados, uma vez que segundo estatísticas da própria ACI no final dos anos 90 do Sec. XX são: Índia com 175 milhões de cooperados; China com 160 milhões; EUA com mais de 150 milhões; Japão, 56 milhões; França, mais de 13 milhões; Canadá, mais de 18 milhões; Reino Unido, mais de 8 milhões; Romênia, 6 milhões e o Brasil com um volume mais modesto de 4 milhões.

Segundo a própria Aliança Cooperativa Internacional - ACI - o número de entidades cooperativas filiadas na América, em 2010 era de 74 organizações, congregando cerca de 50 mil cooperativas e mais de 300 milhões de cooperados no

continente. Isso certamente dá uma dimensão da força e da representatividade desse tipo de organização no continente americano.

O estudo apresentado pela CONFEBRÁS (2010) consubstancia essa etapa da investigação, uma vez que aportam importantes informações sobre a abrangência e a relevância em termos mundiais sobre o movimento cooperativista nos países mais influentes. Nesse sentido, é bastante elucidativo o texto por eles produzido, e, apresentado a seguir:

Nos Estados Unidos: 06 de cada 10 produtores rurais estão associados a uma cooperativa; as cooperativas agrícolas têm fabricação própria de fertilizantes, defensivos agrícolas, exploração, refino e comercialização de petróleo; atuam nos ramos do crédito, de seguros, exportações;

Na Suécia: o cooperativismo é bastante desenvolvido em todos os setores (consumo, produção, crédito, serviços em geral); suas fábricas produzem uma variedade muito grande de produtos industrializados, atendendo grande parte das necessidades da população;

Na Inglaterra: A maior parte dos produtos distribuídos nas lojas das cooperativas é fabricada nas várias centenas de indústrias que possuem; cooperativas de produção de mais de 25 países associaram-se ao movimento cooperativista inglês, dando maior abrangência à eliminação de intermediários;

No Canadá: Mais de 60% do povo canadense é hoje servido por cooperativas de economia e crédito mútuo (segmento do cooperativismo que teve um crescimento extraordinário, graças ao sistema Desjardin de cooperativas de crédito mútuo); são 3.800 cooperativas, com mais de 18 Milhões de filiados; na província de Quebec, onde foi criada a primeira Cooperativa (Caixa Popular), a participação das cooperativas no sistema financeiro é muito significativo: Poupança das pessoas físicas atinge 39,3%; Crédito agrícola, 53%; Crédito hipotecário para moradias, 41,8% ;

Na França: O Cooperativismo de Crédito francês possui quatro importantes sistemas de crédito cooperativo: *Credit Agricole* é o principal - um em cada quatro franceses é cliente desse Banco; 84.000 empregados; mais de 5 milhões de associados diretos, sendo mais de 1 milhão de agricultores; mais de US\$ 350 bilhões de movimento financeiro, praticamente igual ao orçamento da França; Incluindo-se o movimento financeiro dos outros três sistemas de cooperativismo de crédito na França, o movimento financeiro atinge cerca de US\$ 540 bilhões;

Na Holanda: Um único banco cooperativo nesse país, o Rabobank, atende a cerca de 90% dos produtores rurais; 38% da poupança holandesa; 45% do volume de empréstimos hipotecados; apresentando uma carteira de empréstimo (urbano e rural) em torno de US\$ 110 bilhões; trata-se do 50º maior bando do mundo;

Na Alemanha: o sistema de crédito cooperativo da Alemanha tem por base o modelo Raiffeisen (cooperativas rurais) - também adotado na Holanda - e de Schulze-Delitzsch (cooperativas urbanas); corresponde a 25% do sistema financeiro global da Alemanha, com US\$ 600 bilhões; opera atualmente com 30 milhões de clientes e detém 13,5 milhões de associados diretos. Estão filiadas ao Conselho Mundial, 36.244 cooperativas, representando cerca de 90 Milhões de associados, com um Ativo Consolidado do sistema atingindo 380 Bilhões de dólares CONFEBRAS (2010).

## **2.6 O Cooperativismo no Brasil**

Os estudos históricos em relação ao cooperativismo no Brasil apontam que é com as primeiras reduções jesuíticas por volta de 1610 que se dá a construção de um Estado cooperativo, fato esse explicado pela atuação e objetivos religiosos, vinculados ao trabalho coletivo, característica essa própria dos povos nativos. Tal situação perdurou por cerca de 150 anos.

O ano de 1847 marca o início do movimento cooperativista no Brasil, situação em que o médico francês Jean Maurice Faivre fundou a Colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas. Todavia, foi a partir de 1891 em Limeira, São Paulo, que emergiu a experiência cooperativa com a configuração atual, contexto em que foi fundada a Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica (SCHMIDT e PERÍUS, 2003, p. 64-65).

De acordo com esse mesmo autor o Estado de Minas Gerais, durante a gestão de Artur Bernardes em 1907 passou a organizar as primeiras cooperativas agropecuárias daquele estado, na perspectiva de baixar o preço dos produtos alimentares mediante a eliminação dos intermediários (SCHMIDT e PERÍUS, 2003, p. 65).

Através do Decreto-Lei nº 59 de 21 de novembro de 1966 foi estabelecida a política nacional de cooperativismo, contexto em que foi criado o Conselho Nacional de Cooperativismo, mediante revogação do Decreto 22.239/1932. Para analistas desta questão o cooperativismo passou a sofrer um controle excessivo do Estado, implicando em dificuldades de funcionamento para muitas dessas organizações.

Como entidade destinada a estabelecer a fixação das diretrizes para o cooperativismo no Brasil, bem como exercer a representação sindical patronal das cooperativas brasileiras, foi criada a Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, entidade que congrega as cooperativas brasileiras de todos os gêneros e graus.

Em suma, a Organização das Cooperativas Brasileiras é uma grande teia de mais de 4,6 milhões de pessoas, ligadas a mais de 6 mil cooperativas nos 27 estados brasileiros, diversificadas em 12 ramos de diferentes atividades econômicas. Em escala universal, o movimento cooperativista conta, provavelmente, com mais de 12% da população mundial, o que é o mesmo que dizer que ele é o mais importante movimento sócio - econômico do mundo (GONÇALVES, 2015).

Na perspectiva de possibilitar a obtenção de maior clareza a cerca da evolução estatística do cooperativismo no Brasil, apresenta-se o quadro a seguir, devendo ser ressaltado que os dados referentes a 2014 ainda não foram disponibilizados, embora se tenha a convicção de que os números apresentados expressam uma situação bastante representativa do atual cenário do cooperativismo brasileiro.

**Tabela 1: Número de cooperativas por ramo**

RAMOS	Nº DE COOPERATIVAS		VARIACÃO
	2011	2.010	
Agropecuário	1.523	1.548	-2%
Transporte	1.088	1.015	7%
Crédito	1.047	1.064	-2%
Trabalho	966	1.024	-6%
Saúde	846	852	-1%
Educacional	294	302	-3%
Produção	243	235	3%
Habitacional	226	242	-7%
Infraestrutura	128	141	-9%
Consumo	120	123	-2%
Mineral	69	63	10%
Turismo e Lazer	27	31	-13%
Especial	9	12	-25%
<b>TOTAL</b>	<b>6.586</b>	<b>6.652</b>	<b>-1%</b>

Figura 9: Número de cooperativas por ramo.

Fonte: Panorama do Cooperativismo – SESCOOP, 2011.

Como é possível identificar na figura 9, houve decréscimo de -1% em 2011 em relação a 2010. O ramo agropecuário também configura com um decréscimo de

2%, em contra partida a esta variação tiveram destaque positivos o ramo mineral e transportes.

RAMOS	Nº DE COOPERADOS		VARIÇÃO
	2011	2.010	
Crédito	4.673.174	4.019.528	16%
Consumo	2.710.423	2.297.218	18%
Agropecuário	969.541	943.054	3%
Infraestrutura	829.331	778.813	6%
Saúde	271.004	246.265	10%
Trabalho	188.644	217.127	-13%
Transporte	143.458	321.893	-55%
Habitacional	99.474	101.071	-2%
Mineral	58.891	20.792	183%
Educacional	51.534	57.547	-10%
Produção	11.500	11.454	0%
Turismo e Lazer	1.468	1.368	7%
Especial	393	397	-1%
<b>TOTAL</b>	<b>10.008.835</b>	<b>9.016.527</b>	<b>11%</b>

Figura 10: Número de cooperados por ramo.  
Fonte: Panorama do Cooperativismo – SESCOOP, 2011.

De acordo relatório de monitoramento das cooperativas brasileiras (OCB/SESCOOP/2011), até 2016, atingirá o patamar de 12.000 (milhões) de cooperados no Brasil. Na figura 10, o ramo agropecuário apresenta uma variação positiva quanto ao numero de cooperados, 3% de 2011 em relação a 2010. Com a percepção aclarada pelos dados da OCB, se verificam a importância das cooperativas na geração de renda para os brasileiros.

## 2.7 Ramos do cooperativismo no Brasil

Os ramos do cooperativismo no Brasil são configurados de acordo com a atividade econômica que desenvolve as cooperativas, conforme classificação adotada pela OCB (2004) tem-se a seguinte tipificação e na explicação dos ramos, o Relatório de Gestão do SESCOOP-AM (2014) a seguir:

1. Agropecuário: composto por cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertençam ao associado. Caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização;

2. Consumo: constituído por cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus associados. É o ramo mais antigo no Brasil e no mundo;
3. Crédito: cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos de seus cooperados. Atuam no crédito rural e urbano;
4. Educacional: cooperativas de profissionais em educação, de alunos, de pais de alunos, de empreendedores educacionais e de atividades afins. O papel da cooperativa de ensino é ser mantenedora da escola;
5. Especial: cooperativas de pessoas que precisam ser tuteladas (menor de idade ou relativamente incapaz) ou as que se encontram em situação de desvantagem nos termos da Lei 9.867, de 10 de novembro de 1999. A atividade econômica mais comum neste ramo é a produção artesanal de peças de madeira, roupas ou artes plásticas;
6. Habitacional: compõe-se de cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para seu quadro social.
7. Infraestrutura: atende direta e prioritariamente o próprio quadro social com serviços de infraestrutura. As cooperativas de eletrificação rural, que são a maioria deste ramo, aos poucos estão deixando de serem meros repassadores de energia, para se tornarem geradoras de energia;
8. Mineral: constituído por cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais;
9. Produção: compõe-se por cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção;
10. Saúde: constituído por cooperativas que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana em seus variados aspectos.
11. Trabalho: engloba todas as cooperativas constituídas por categorias profissionais (professores, engenheiros, jornalistas e outros), cujo objetivo é proporcionar fontes de ocupação estáveis e apropriadas aos seus associados, através da prestação de serviços a terceiros.
12. Transporte: composto pelas cooperativas que atuam no transporte de cargas e/ou passageiros.
13. Turismo e lazer: cooperativas prestadoras de serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, de esportes e de hotelaria. Atendem direta e prioritariamente o seu quadro social nestas áreas.

Como é perceptível quanto a classificação dos ramos do cooperativismo, não é mencionado o termo cooperativa agrícola, propriamente, assim sendo as cooperativas existentes antes desta classificação pertencem ao ramo das cooperativas agropecuárias, a seguir as figuras 9 e 10, permite tal visualização, embora com dados do ano de 2011, demonstra as variações 2010 e 2011, já que os dados mais recentes não foram disponibilizados.

## 2.8 O Cooperativismo no Amazonas

O cooperativismo no Estado do Amazonas é desenvolvido em distintos ramos de atividades. Por falta de informações mais recentes no tocante ao detalhamento quanto ao número de cooperativas existentes no Estado do Amazonas, bem como números de cooperados, tem-se ideia de acordo com a figura 11, quanto ao número de cooperativas por região, assim sendo a região do norte brasileiro configura em 2011 como quarto lugar por região, apresentando um crescimento de 2011 em relação a 2010 de 2%, (SESCOOP/2011).

REGIÃO	Nº DE COOPERATIVAS		VARIÇÃO
	2011	2010	
Sudeste	2.349	2.285	3%
Nordeste	1.738	1.718	1%
Sul	1.050	1.227	14%
Norte	789	772	2%
Centro-Oeste	660	650	2%
Total	6.586	6.652	-1%

Figura 11: Número de cooperativas por região.  
Fonte: Panorama do Cooperativismo – SESCOOP, 2011.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Definição operacional do termo metodologia

A perspectiva analítica que orienta a presente proposta de estudo parte da premissa de que a metodologia representa muito mais que o simples balizamento da investigação, Nesse sentido, a concepção assumida neste estudo, consubstancia-se em Demo (1981) quando diz que:

“a metodologia é um conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, indagando e questionando acerca de seus limites e possibilidades”.

Por este prisma percebe-se que a metodologia é um dos componentes essenciais do processo de investigação, uma vez que é através da mesma que podemos visualizar os caminhos traçados e a possível concretização de seu percurso.

Frente ao exposto a abordagem metodológica preconizada para fins de realização deste estudo assume a seguinte configuração, de acordo com a figura 12.

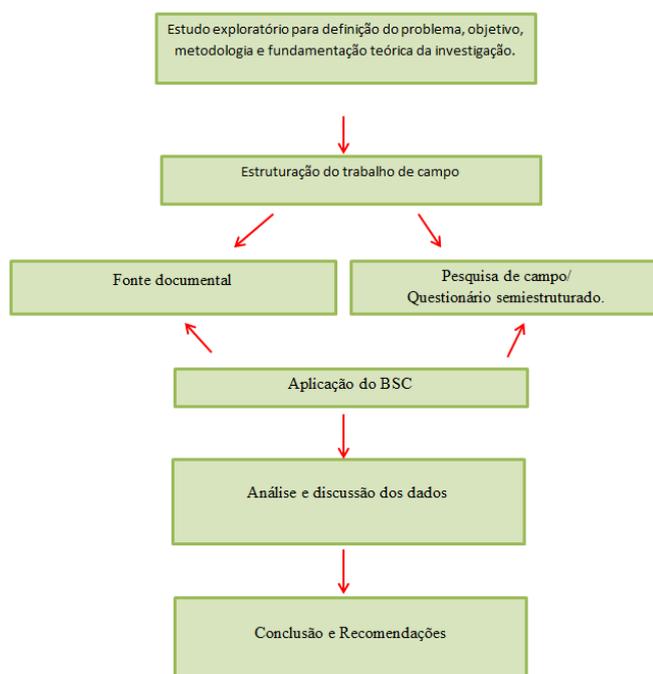


Figura 12: Fluxograma da pesquisa  
Fonte: Elaboração própria

### **3.2 Importância da pesquisa.**

A realização da pesquisa sobre a aplicação da ferramenta do BSC no processo de gestão da cooperativa ASCOPE, certamente representará uma significativa contribuição aos estudos relacionados ao tema da aplicação dessa importante ferramenta de avaliação e gestão estratégica no contexto das organizações modernas, e, de forma mais particular na gestão de cooperativa, uma vez que grande parte dos trabalhos vinculados ao BSC referem-se a outros tipos de organizações.

No plano teórico o estudo pretende apresentar como resultado uma contribuição ao debate que se trava em torno do tema em questão – modelo de gestão em processos produtivos em organização cooperativa – especialmente por se tratar de uma temática de grande relevância na busca de resultados exitosos por parte deste tipo de organização.

Do ponto de vista prático pretende-se não só identificar limitações ou possibilidades de crescimento organizacional como também apresentar proposições no sentido de aperfeiçoar o processo de gestão empregado pela organização a ser pesquisada.

### **3.3 Classificação da pesquisa**

A abordagem metodológica preconizada da presente pesquisa está estruturada sob a configuração a seguir:

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, essa que de acordo com Fonseca (2008, p.69) possui finalidade prática, pois se destina a resolver problemas, sejam eles imediatos ou não, em outras palavras, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Assim a proposta de estudo em tela se reconhece nesse tipo de investigação, uma vez que se trata da aplicação de uma ferramenta efetiva de avaliação de desempenho em uma situação concreta de uma organização.

Quanto aos seus objetivos trata-se de pesquisa descritiva, na concepção de Lakatos e Marconi (2001), caracteriza-se pela técnica padronizada de coletas de dados, realizada através da aplicação de questionários e observação sistemática, neste contexto na realização da pesquisa será utilizada a aplicação de questionários

mistos, com questões abertas e fechadas envolvendo gestores, associados e clientes.

Melhor dizendo, na concepção de Gil (1999, p. 46), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Infere-se do exposto que a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

No que se refere aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental. A primeira ocorre a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas em documentos impressos, como livros, artigos, livros e teses, neste tipo de pesquisa utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores (SEVERINO, 2007 p.12).

Cabe destacar que a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. Em outra linha, no mesmo raciocínio da pesquisa documental é aquela que se baseia em documentos primários, segundo Fonseca (2008 p.70).

Diante daquilo que se pretendeu realizar as características delineadas para esta investigação, remete-se a um estudo de caso, pois, o mesmo permite que os investigadores retenham as características holísticas e significava dos eventos da vida real Yin (2010 p.24).

Segundo esse mesmo autor o estudo de caso é mais aplicado no exame de eventos contemporâneos, uma vez que se utiliza de fontes de evidencia comumente não contempladas pelas pesquisas históricas, tal como a observação direta, e, também procura dar voz aos agentes participantes dos eventos através de técnica, tal como a entrevista. Sobre essa questão é esclarecedora a definição de Schramm (1971) que citado por Yin (2010, p.38) assinala que:

“A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado”.

Gil (1999, p. 73) salienta que:

“o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de uma ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

O estudo em tela buscou a viabilização da aplicação da ferramenta de avaliação de gestão de uma organização cooperativa, se coloca em consonância com a definição acima mencionada. Tudo isso se torna mais evidente quando se tem em mente que o escopo para o estudo de caso, segundo o autor (YIN, 2010, p.39):

“investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”

### **3.4 Procedimentos para coleta e definição de amostras**

Para a realização das atividades na etapa de coleta de dados, o questionário fora fundamentado nas quatro diretrizes do BSC – finanças, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento - complementados por escala atitudinais e de mensuração, tal como a Escala *Likert*, escala intervalar de *Likert* (tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião) situação em que foram realizados a constituição de 3 blocos, sendo bloco 1 relacionado aos gestores, o bloco 2 aos colaboradores e o 3 aos clientes.

Aos gestores (bloco 1) foram apresentadas 19 perguntas fechadas assim distribuídas: dimensão financeira 3, dimensão cliente 4, dimensão perspectiva interna 6, dimensão perspectiva processo interna 6, dimensão perspectiva aprendizado e crescimento 6, todas elas com respostas que variam de 1 a 5, que representou o grau de concordância, cujos os gradientes assumem a seguinte configuração: 1= a discordo plenamente; 2=discordo parcialmente ; 3= parcialmente de acordo; 4=de acordo; 5=totalmente de acordo. Ainda neste bloco foram executadas 4 questões abertas, com as indagações, detalhadas na tabela numero

Quanto aos colaboradores (bloco2) foram realizadas 12 perguntas no total, distribuídas da seguinte maneira: na dimensão perspectiva processos internos 6 e na dimensão aprendizado e crescimento 6, aplicados os mesmos critérios adotados para o bloco 1.

Com relação dimensão perspectiva clientes (bloco 3) foram realizadas 6 perguntas no total, distribuídas da seguinte maneira: 4 fechadas e 2 abertas conforme tabela

A opção representada pela aplicação do questionário a toda a população de gestores da Cooperativa/Ascope decorre da delimitação espaço-temporal do estudo, envolvendo os últimos quatro anos – período não muito longo - bem como em face da arquitetura organizacional.

### **3.5 Definição da amostra**

Inicialmente cumpre destacar que por amostra entende-se o conjunto de elementos que possuem determinadas características e que por razões operacionais envolvem tempo e recurso disponível para pesquisa, se constituindo elemento essencial do processo de investigação.

O trabalho realizou uma pesquisa com clientes, gestores e colaboradores da cooperativa ASCOPE. A intenção foi quantificar a opinião dos entrevistados em relação à gestão da mesma. Desta forma, o erro amostral foi fixado a 5%, com 95% de nível de confiança e se utilizou a fórmula de cálculo amostral para uma população finita, segundo a fórmula presente na figura 13.

Assim, o trabalho realizou uma pesquisa com clientes, gestores e colaboradores da cooperativa ASCOPE, com a intenção de quantificar a opinião dos entrevistados em relação à gestão da mesma. O tamanho da amostra  $n$  de 26 (vinte e seis) clientes, 15 (quinze) gestores e 17 (dezesete) colaboradores foi calculado com base na fórmula para cálculo do tamanho amostral de uma população finita conforme figura 12. A população foi constituída por 15 (quinze) gestores e 17 (dezesete) colaboradores, que equivalem ao número  $N$ , respectivamente. O número  $Z$ , é valor crítico de 1,96 que corresponde ao grau de confiança de 95%,  $\sigma$  é o desvio-padrão populacional e  $d$  é à margem de erro ou erro máximo de estimativa. Foram preenchidos doze questionários de clientes, doze questionário gestores e quinze questionário de colaboradores.

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Figura 13 - Fórmula para o cálculo do tamanho amostral.  
Fonte: Bussab (2005).

Nesse sentido o estudo fora desenvolvido no âmbito da Cooperativa ASCOPE, mediante a aplicação dos questionários, conforme as quatro dimensões do BSC e sua configuração contemplou-se o emprego de questionário aplicado junto a população de gestores das duas (2) últimas gestões dessa organização, cuja visualização do ponto de vista e abrangência da arquitetura organizacional está esquematizada na figura 14.

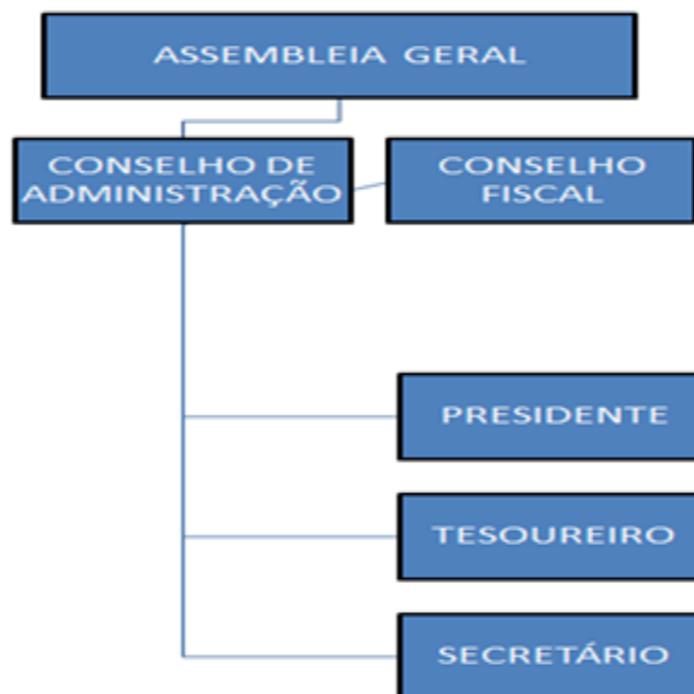


Figura14: Organograma da Ascope  
Fonte: Adaptado do Estatuto da ASCOPE(2015)

No processo de aplicação do questionário junto aos elementos que representam à dimensão perspectiva interna do BSC a técnica amostral levou em consideração o fato de que os associados da cooperativa poderão ser considerados ao mesmo tempo proprietários e colaboradores, uma vez que os mesmos não raro desenvolvem suas atividades, no âmbito da organização. Daí foi selecionado 50% dos cooperados, formalmente associados e que operam regularmente com a

cooperativa, situação que as amostras foram definidas de forma probabilística, mediante a adoção da amostra casual simples, em cujo procedimento todos os associados terão a mesma chance de ser sorteados (BARROS; LEHFELD, 1990. p.59).

Quanto aos clientes externos, os mesmos foram definidos mediante adoção do seguinte procedimento: cliente pessoa jurídica que opera com a cooperativa, neste caso, a Agência de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Amazonas – ADS/AM, cujo escopo é o atendimento ao Programa da Merenda Escolar. Quanto aos clientes externos - pessoa física - buscou-se privilegiar os clientes da Feira Manaus Moderna, essa, que se constitui em um dos principais pontos de comercialização de frutas na cidade de Manaus.

Com vista à definição amostral acerca dos clientes varejistas, - Feirantes da Manaus Moderna - a seleção se deu ao acaso, contexto em que se procurou ouvir 11 compradores, com o objetivo de manter a proporção aproximada em relação àquelas das demais dimensões. Com esse procedimento se conseguiu levantar e agrupar os clientes vinculados a ASCOPE para em seguida definir a amostra total com 12 clientes.

Com o objetivo de definir a técnica amostral fora aplicada aos elementos que representam a dimensão perspectiva de aprendizado e crescimento, fora adotada a amostra probabilística casual simples, contexto em foram selecionados os respondentes, mediante a eliminação daqueles que foram contemplados na perspectiva interna. Assim é que a definição da amostra resultou do sorteio dos elementos da população de 32 associados.

### **3.6 Tratamento dos dados**

Para a realização do tratamento e análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva com técnicas computacionais para tabulação e apresentação dos dados em tabelas e gráficos. Foi construído em banco de dados utilizando-se como ferramenta o Excel. Os cálculos estatísticos foram realizados no *The R Project for Statistical Computing*, um software disponível na computação estatística, bem como a construção de gráficos que podem ser adquiridos no site [www.rproject.org](http://www.rproject.org). O objetivo foi o estudo nas relações entre afirmações e respostas dos gestores, colaboradores e clientes.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados analisados foram coletados do instrumento de pesquisa de entrevista semiestruturado com quatro dimensões respaldadas nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, compostas por afirmativas que permearam as entrevistas.

As afirmativas de cada dimensão foram constituídas objetivando identificar como são desenvolvidos os as operações gerenciais, comerciais e processos na ASCOPE-Cooperativa dos Produtores Rurais do Paraná da Eva, com afirmações assim estabelecidas:

### 4.1 DIMENSÕES UTILIZADAS NO *BALANCED SCORECARD* NA CONCEPÇÃO DOS GESTORES

#### 4.1.1 Dimensão 1: Perspectiva Financeira – Gestores

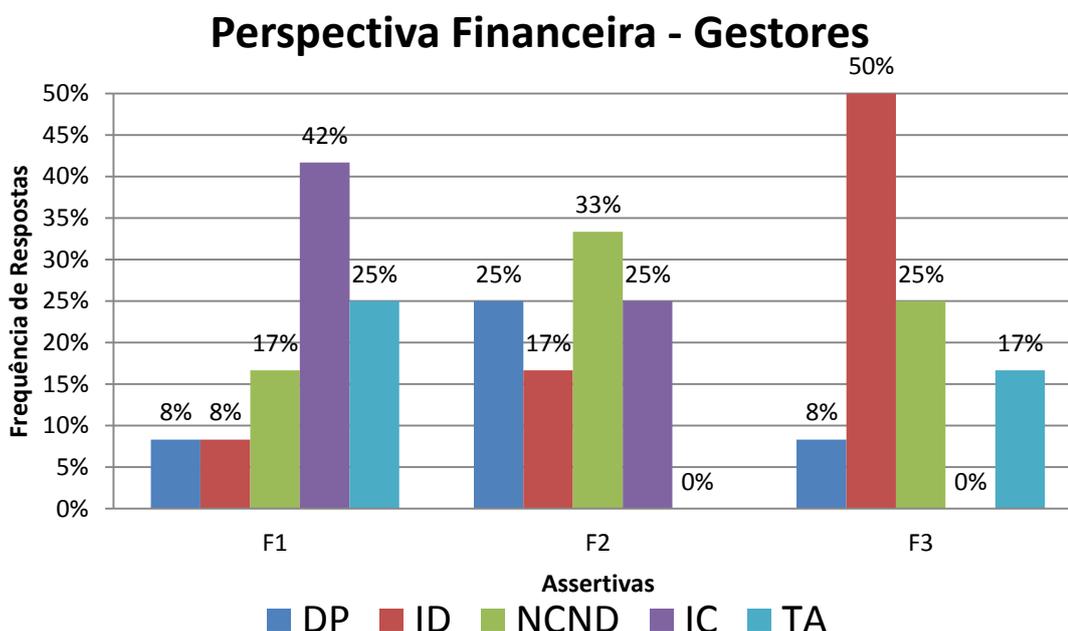


Gráfico 1: Dimensão 1: Perspectiva Financeira

Fonte: Dados da pesquisa 2015

O gráfico 1 representa a perspectiva financeira com as asserções (F1) em termos de custos operacionais devidamente controlados para evitar gastos desnecessários; (F2) custos com insumo devidamente acompanhados de acordo com o planejamento da organização; (F3) recursos destinados à manutenção do patrimônio suficientes para evitar prejuízos à organização.

Essa dimensão permite avaliar se a organização tem carência de recursos conforme descrito acima. Esses dados corroboram com o discurso de Jerônimo et al. (2006), quanto sustenta que as cooperativas assim como as empresas, devem se submeter à busca por minimização de custos, profissionalização, qualidade tecnologia e produtividade, expectativa alcançada pelos cooperados. Portanto, o presente evidencia cumprimento do controle dos custos por parte da cooperativa. Para D’VILA e OLIVEIRA (2002. p.25) citados por FLORIANO & LOZECKYI (2008. p.5). “controle interno é um processo, executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização”. Neste contexto, assegura KOTLER, (2000, p.67):

“A tarefa da empresa é examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gera valor e busca meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como modelos com os quais compara seus custos e desempenho. À medida que for capaz de apresentar desempenho superior aos de seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva.” (KOTLER, 2000, p.67).

**Os custos operacionais são devidamente controlados para evitar gastos desnecessários.**

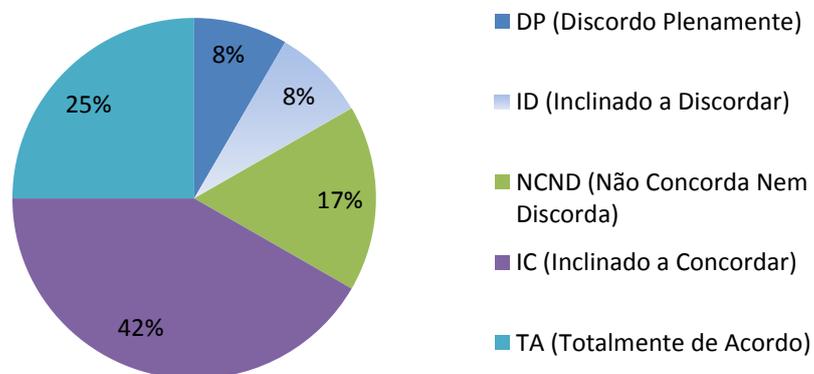


Gráfico 2: Dimensão 1 – Asserção F1

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

O Gráfico 2 demonstra o comportamento da asserção “Custos operacionais são devidamente controlados”. Diante das afirmações, os resultados acima se percebem que os custos operacionais (energia, água, combustível e transporte) são devidamente controlados. Os respondentes sinalizaram quanto às respostas positivas (TA + IC= 67%).

**Os custos com insumo são devidamente acompanhados, de acordo com o planejamento da organização.**

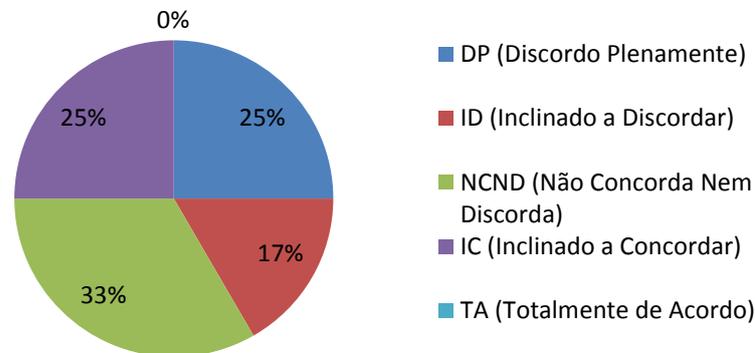


Gráfico 3: Dimensão 1 – Asserção F2

FONTE: Dados da pesquisa 2015

O Gráfico 3 demonstra o comportamento da asserção F2, “Custos com insumo são devidamente acompanhados de acordo com o planejamento da organização”, os resultados sinalizam que a organização não exerce a contento. Assim, o grau de concordâncias - discorda plenamente e inclinado a discordar (DP+ID=42%), superam os demais parâmetros. No entanto, um resultado expressivo daqueles que nem concordam, nem discordam (NCND=33%).

Quando na visita *in loco*, foi observado que a organização não desenvolve atividade que tenha uma abrangência a todos os integrantes da cooperativa na qualidade de associado, deixando de operar como um instrumento que poderá barganhar mais descontos e assim minimizar os custos dos insumos destinados à atividade agrícola.

Como explicita Veld (2002):

”em uma boa gestão de cooperativas deve existir redução dos custos, pois, é necessário que a cooperativa trabalhe com um custo baixo para que os sócios não deixem de ter vantagem”.

Portanto, é fundamental o acompanhamento, o proposito de resultados econômicos satisfatórios, um dos critérios relevante para racionalização concernente as operações que envolvem custos com insumos destinados as atividades operacionais.

**Os recursos destinados à manutenção do patrimônio  
são suficientes para evitar prejuízos para a  
organização.**

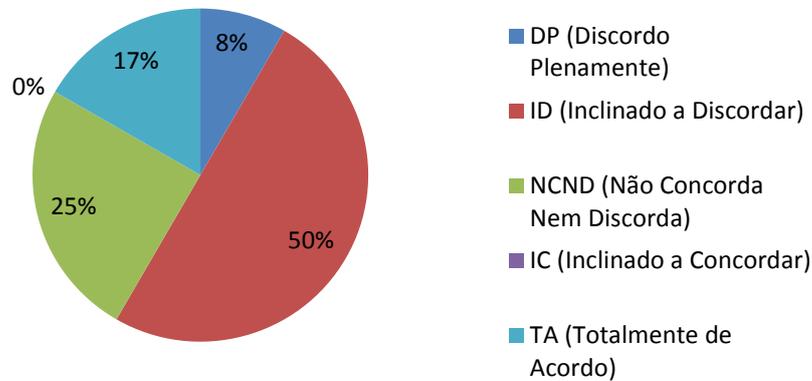


Gráfico 4: Dimensão 1 – Asserção F3

FONTE: Dados da pesquisa 2015

O Gráfico 4 demonstra o comportamento da asserção F-3, “recursos destinados à manutenção do patrimônio”, quanto a asserção acima, percebe-se que a organização não atende satisfatoriamente. Apresenta como resultado um grau de concordância negativa, discordo plenamente e inclinado a desconcordar (DP+ID=58%), um percentual expressivo em relação às outras asserções. Diante dos parâmetros aqui evidenciados a organização revela carência aos recursos destinados a manutenção do patrimônio, isto posto, será necessário intensificar ações atitudinais com propósito de atender os recursos destinados a esta finalidade e assim evitar interrupções bruscas nas atividades operacionais da organização.

#### 4.1.2 II Dimensão perspectiva do cliente – Gestores

A Dimensão II representa como os clientes são atendidos com base nas afirmações a seguir: (C1) a estrutura física da organização para atender as necessidades de seus clientes externos, (C2) a estrutura de pessoal para o atendimento de suas operações, (C3) o espaço físico da organização para atender satisfatoriamente as demandas de seus clientes externos e (C4) a comunicação contínua com os seus clientes e vice-versa.

## Perspectiva do Cliente - Gestor

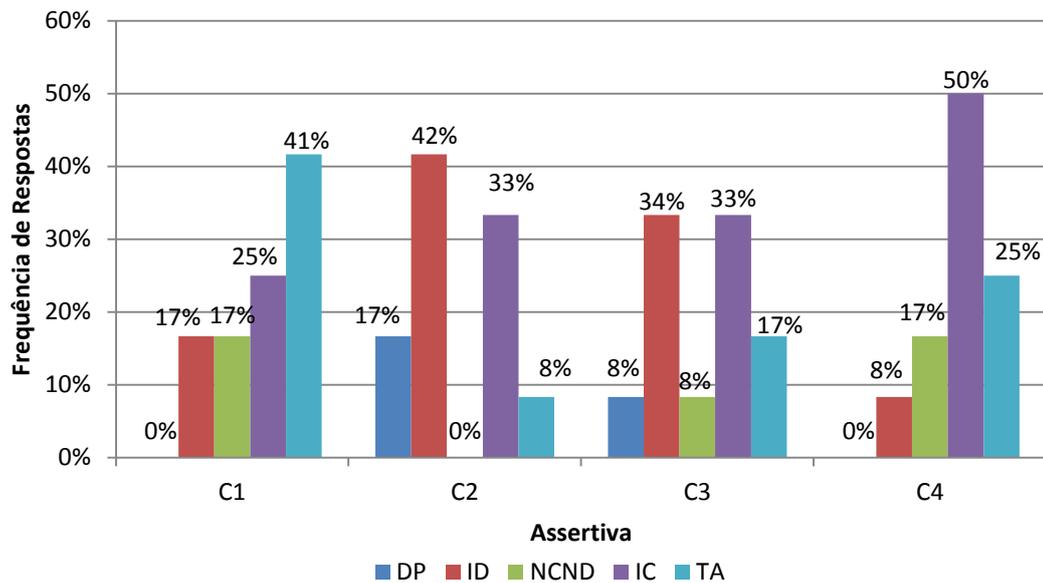


Gráfico 5: Dimensão 2 – Perspectiva do cliente. Como os clientes são atendidos.

Fonte: Dados da pesquisa 2015

É preponderante a existência de um canal de comunicação com propósito de entender os processos que interagem entre a organização e seus clientes. Ou seja, a gestão estratégica coopera para que a organização reconheça o valor do cliente em relação a produtos, serviços, marca e experiência de compra, além de permitir que a empresa firme-se em suas medidas de resultados aos mesmos (ZANONI, 2008).

O Gráfico 6 demonstra o comportamento da asserção, C-1, “a atual estrutura de pessoal é suficiente para o atendimento de suas operações”. Percebe-se que a asserção apresenta-se como satisfatória. Diante das respostas positivas, totalmente de acordo e inclinado a concordar (TA+IC=66%), a presente atividade desenvolvida, denota a existência de uma estrutura capaz de atender demandas operacionais da organização.

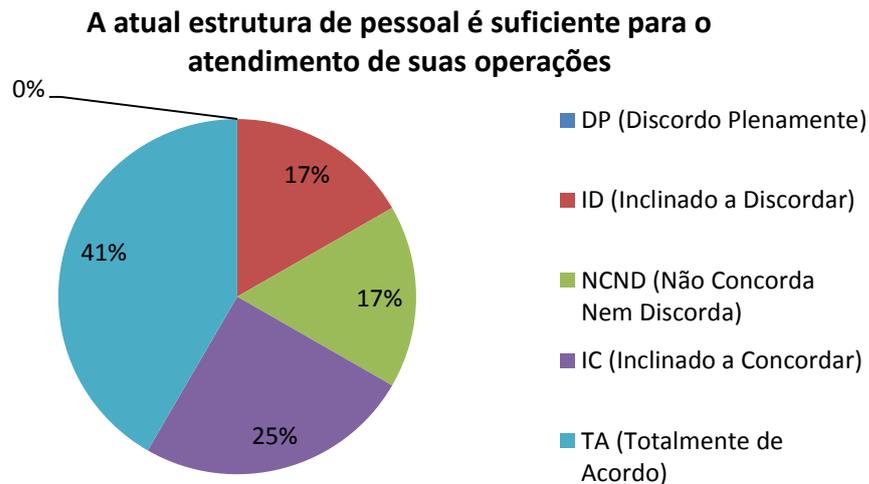


Gráfico 6: Dimensão 2: Asserção C1

Fonte: Dados da pesquisa 2015

O gráfico 7 demonstra o comportamento da asserção “A estrutura física da organização atende as necessidades de seus clientes externos”. Os resultados sinalizam que para essa asserção não é satisfatório. O grau de discordância - discorda totalmente e inclinado a discordar (DP + ID = 59%) remete a uma conclusão que a organização necessita observar melhor esse requisito.

**A estrutura física da organização atende as necessidades de seus clientes externos**

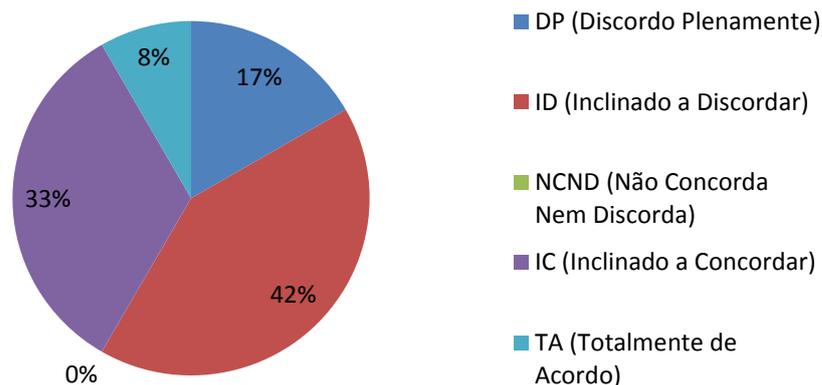


Gráfico 7: Dimensão 2: asserção C2.

Fonte: Dados da pesquisa 2015

O gráfico 8 representa o comportamento da asserção C3 - “O espaço físico da organização atende satisfatoriamente as demandas de seus clientes externos”. As respostas confirmam o cumprimento da assertiva acima. As respostas positivas -

inclinado a concordar e totalmente de acordo, somam metade das afirmações dos respondentes no bloco gestor (IC+TA=50%). Muito embora, as respostas negativas (DP+ID=42%), apresentam um resultado que remete a uma reflexão.

**O espaço físico da organização atende satisfatoriamente as demandas de seus clientes externos**

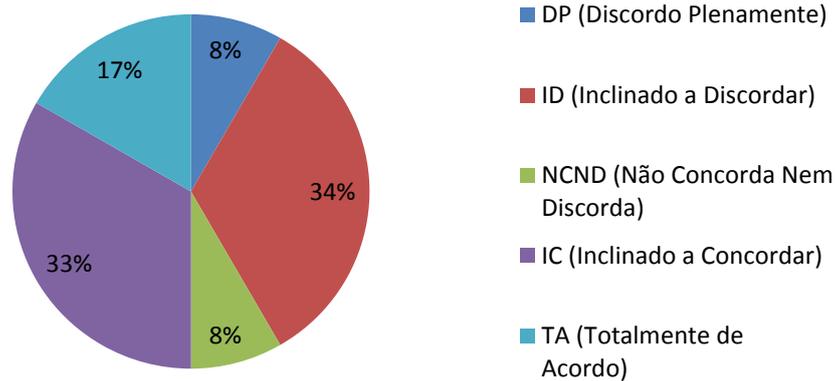


Gráfico 8: Dimensão 2: asserção C3

Fonte: dados da pesquisa 2015.

Na concepção de Dantas (2007.p. 13):

“Para manter clientes satisfeitos, é preciso conhecer os seus anseios, expectativas e necessidades e programar ações no sentido de satisfazê-los”.

Na afirmação acima, verifica-se que é importante da organização desenvolver ações com propósito de atender as necessidades dos clientes. Para isto, deverá desenvolver estratégias com intuito de identificar quais as suas reais necessidades e assim maximizar o atendimento às suas demandas.

O gráfico 9 representa o comportamento da asserção C4, “há uma comunicação contínua com os seus clientes e vice-versa”. A comunicação com os clientes é satisfatória e continua. As respostas positivas - inclinado a concordar e concordo plenamente (IC + TA = 75%) atestam que a organização realiza a comunicação com seus clientes e vice-versa, na concepção dos gestores.

### Há uma comunicação contínua com os seus clientes e vice-versa

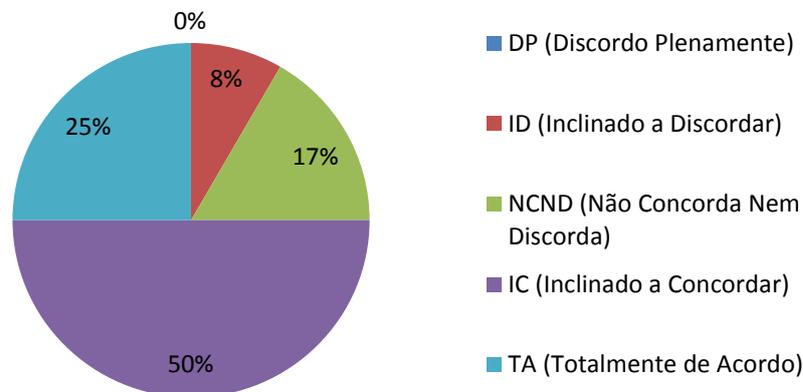


Gráfico 9: Dimensão 2: asserção C4  
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Para VELD (2002), em toda gestão de cooperativas deve existir boa comunicação, os produtores devem ter contato direto e regularmente com seus clientes. A comunicação é mais que um instrumento, trata-se de uma necessidade que deve ser cada vez mais acentuada para melhorar o fluxo de informações, com isto, será mais perceptível as necessidades dos clientes ao mesmo tempo em que a organização terá condições de detectar falhas imediatas com relação aos seus clientes.

#### 4.1.3 III - Dimensão perspectiva interna quanto aos processos - gestores

### Perspectiva Interna - Gestor

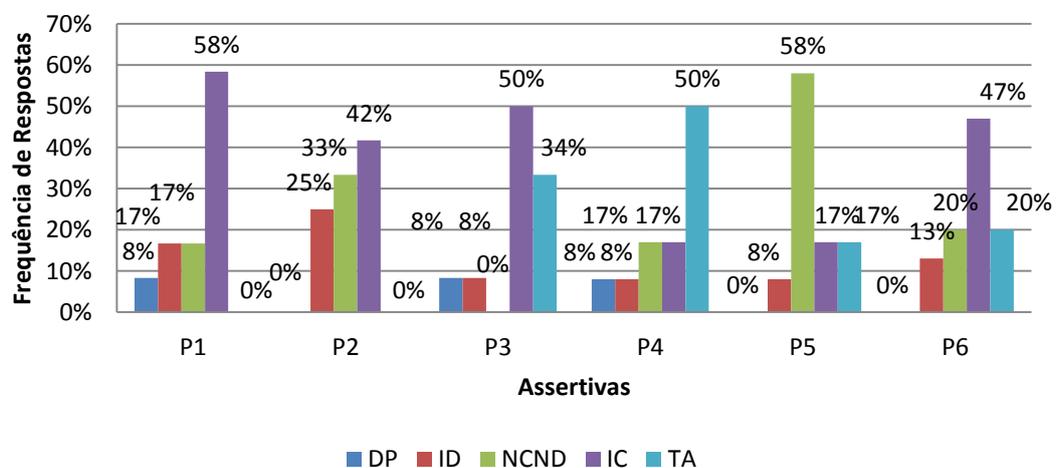


Gráfico 10: Perspectiva quanto aos processos – Gestores  
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

A Dimensão III representa a perspectiva interna quanto aos processos, com as assertivas: (P1) a estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais da organização, (P2) a estrutura de manutenção é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais, (P3) as metas são claramente definidas pelo conjunto de gestores da organização, (P4) é claramente definida a avaliação de desempenho para o alcance das metas, (P5) a aquisição de materiais de consumo cumprem os prazos estabelecidos, (P6) a aquisição de material permanente cumprem os prazos estabelecidos.

Dentro da gestão estratégica, é uma das ferramentas contidas no *Balanced Scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (1997), os gestores tem como responsabilidades identificar a criticidade dos processos, ao qual definem essa perspectiva como os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Portanto, nenhuma perspectiva isolada irá fluir efeitos satisfatórios nas tomadas de decisão.

Para Hao-Chen (2009) a perspectiva dos processos internos no modelo causal do *Balanced Scorecard* estabelece que o desenvolvimento das capacidades dos funcionários conduza à melhoria dos processos internos.

**A estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais da organização.**

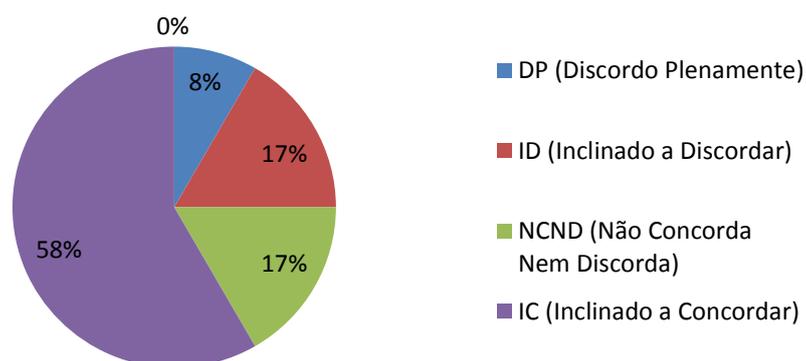


Gráfico 11: Dimensão 3: Asserção P1

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

O gráfico 11 demonstra o comportamento da asserção P1, a estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais da organização. O resultado denota que a atividade é realizada por parte da organização. A resposta positiva inclinada a concordar (IC=58%), respalda a conclusão que a estrutura de material atende a afirmação.

A estrutura de material destinada ao processo operacional deverá estar em condições satisfatórias para atender as necessidades inerentes dos processos operacionais, haja vista que se trata do cerne da atividade operacional da organização. Portanto, a falta desta atividade poderá causar sérios prejuízos.

**A estrutura de manutenção é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais**

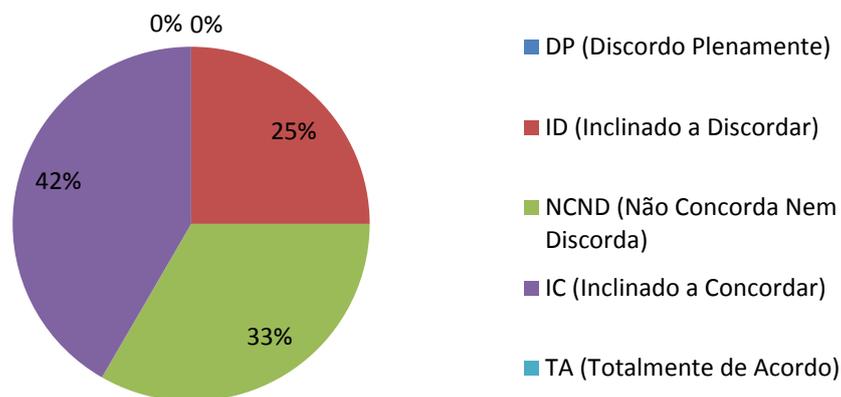


Gráfico 12: Dimensão 3: Asserção P2

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

O gráfico 12 demonstra o comportamento da asserção P2, “a estrutura de manutenção é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais”. O resultado da assertiva em pauta sinaliza de forma positiva que atividade em discussão se faz cumprir por parte da organização, apresentando de forma positiva inclinada a concordar (IC=42%). Muito embora, o parâmetro, não concorda nem discorda (NCND=33%), apresente valor acima dos que estão inclinados a discordar (IC=25%).

**As metas são claramente definidas pelo conjunto de gestores da organização.**

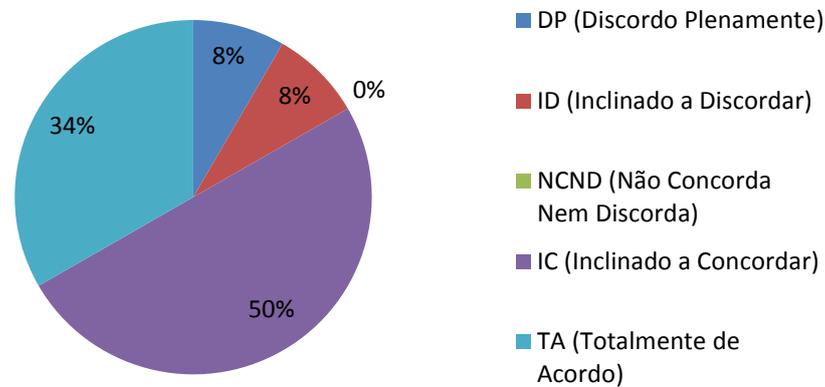


Gráfico 13: Dimensão 3: Asserção P3

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

O Gráfico 13 apresenta o comportamento da asserção P3, “as metas são claramente definidas pelo conjunto de gestores da organização”. Observa-se que 50% responderam inclinados a concordar (IC), 34% totalmente de acordo (TA), enquanto que 8% responderam inclinados a discordar (ID), 8% discordo plenamente (DP) e nenhuma resposta não concorda nem discorda (NCND). Ou seja, 84% dos respondentes declararam que as metas são claramente definidas (TA+IC= 84%).

**É claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas**

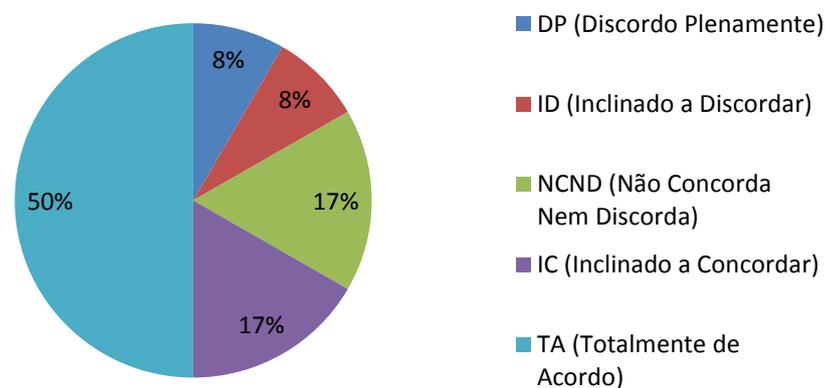


Gráfico 14: Dimensão 3: Asserção P4

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

O Gráfico 14 demonstra o comportamento da asserção P4, “é claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas”. Observa-se que a resposta conduz a um resultado positivo. Ou seja, a metade respondeu totalmente de acordo, adicionados a 17% inclinado a concordar (IC) superam os demais parâmetros (TA+IC=67%). Diante de tal resultado, fica evidente que as metas são cumpridas.

**A aquisição de materiais de consumo cumprem os prazos estabelecidos.**

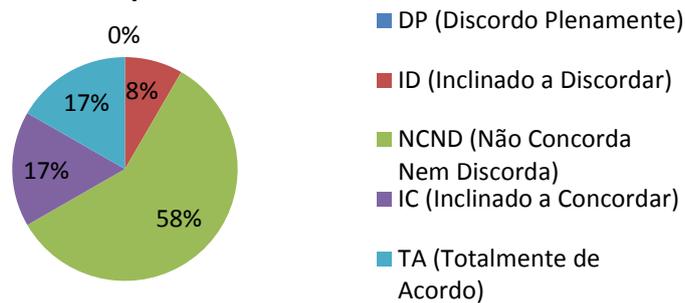


Gráfico 15: Dimensão 3: Asserção P5  
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

O Gráfico 15 representa o comportamento da asserção P5, “a aquisição de materiais de consumo cumprem os prazos estabelecidos”. Há evidência de que a afirmação concretiza-se. O somatório das respostas positivas inclinado a concordar (IC) e totalmente de acordo (TA), perfaz o total de (IC+TA=34%). Observa-se que 58% não concordam nem discordam (NCND), percentuais altamente significativos. Portanto diante deste quadro é aconselhável proceder à atenção para este comportamento.

**A aquisição de material permanente cumprem os prazos estabelecidos**

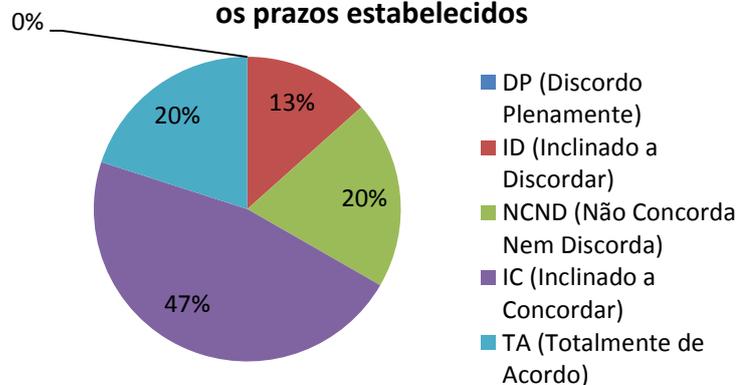


Gráfico 16: Dimensão 3: Asserção P6  
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

O Gráfico 16 demonstra o comportamento da asserção P6, “- A aquisição de material permanente cumprem os prazos estabelecidos”. Observam-se respostas positiva, ou seja, 67 % (TA+IC=67) definem tal situação. Para a aquisição de material permanente cumprem-se os prazos estabelecidos.

#### 4.1.4 IV - Dimensão perspectiva de aprendizado e crescimento - Gestores

A Dimensão IV representa a “perspectiva de aprendizado e crescimento o que podemos melhorar”, com as assertivas a seguir: (A1) gestão promove eventos de capacitação para os associados da organização,(A2) a gestão estimula a geração de inovações,(A3) a gestão costuma consultar os associados nas suas decisões,(A4) a gestão busca atualizar-se acerca das questões cooperativistas de sua área de atuação,(A5) a gestão promove capacitação/qualificação de seus colaboradores,(A6) a gestão da organização é receptiva as melhorias e mudanças.

### Perspectiva de Aprendizado e Crescimento - Gestor

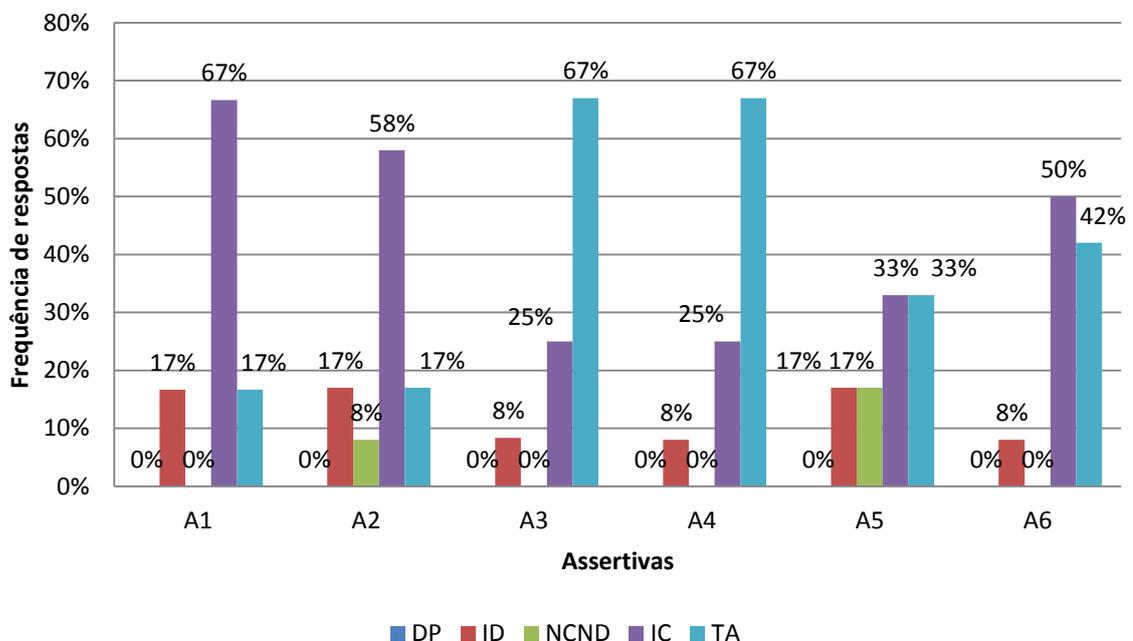


Gráfico 17: Dimensão 4: Perspectiva Aprendizado e Crescimento – Gestor  
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Entende-se que a dimensão em questão, direciona a atenção para as pessoas, com foco no aprendizado e crescimento, necessários para atingir sucesso na organização (FROTA, 2012). Não resta a menor dúvida sobre a afirmação da autora quando reforça o pensamento sobre a área da aprendizagem aos colaboradores de uma organização, atividade esta, capaz de promover o crescimento para resultados exitosos.

O Gráfico 18 demonstra o comportamento da asserção “A gestão promove eventos de capacitação para os associados da organização”, a pesquisa sinaliza que sim. Observa-se que 67% responderam inclinado a concordar (IC), 17% totalmente de acordo (TA), somando 84% como respostas positivas, logo conclui-se que as respostas são satisfatórias,

#### A gestão promove eventos de capacitação para os associados da organização

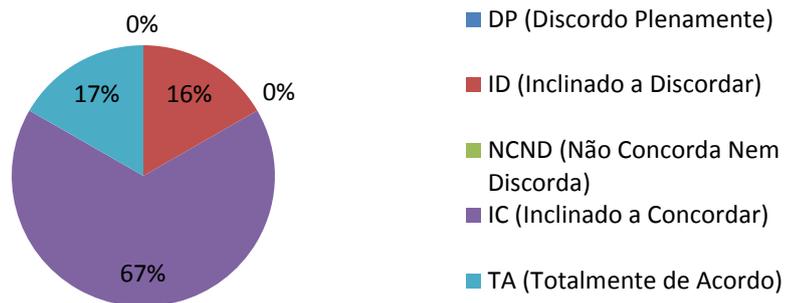


Gráfico 18: Dimensão 4: Asserção A1  
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

#### A gestão estimula a geração de inovações

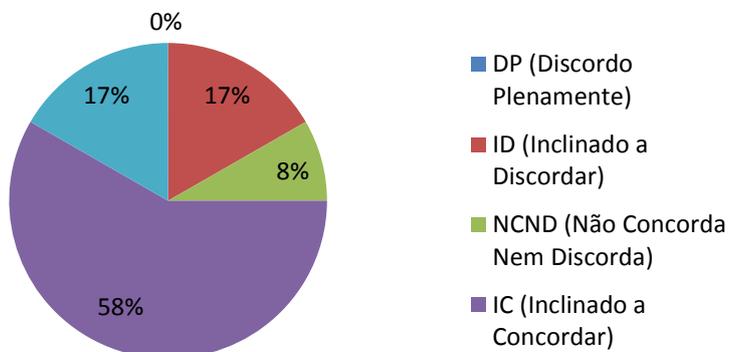


Gráfico 19: Dimensão 4: Asserção A2  
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

O Gráfico 19 demonstra o comportamento da asserção “A gestão estimula a geração de inovações”, diante das respostas acima se percebe que a organização estimula a geração de inovação. Os respondentes afirmaram nos graus de concordâncias, totalmente de acordo e inclinados a concordar (TA+IC=75%), conclui-se, portanto resultado significativo que consolida a assertiva como satisfatória.

O Gráfico 20 demonstra o comportamento da asserção “A gestão costuma consultar os associados nas suas decisões”, O resultado da afirmação expressa que a consulta a seus associados, a cooperativa atende a esta afirmação. Com os respondentes do grau de concordância totalmente de acordo e inclinado a concordar, (TA+IC=92%), resultado expressivo para a afirmação de que a cooperativa executa a atividade a contento.

**A gestão costuma consultar os associados nas suas decisões**

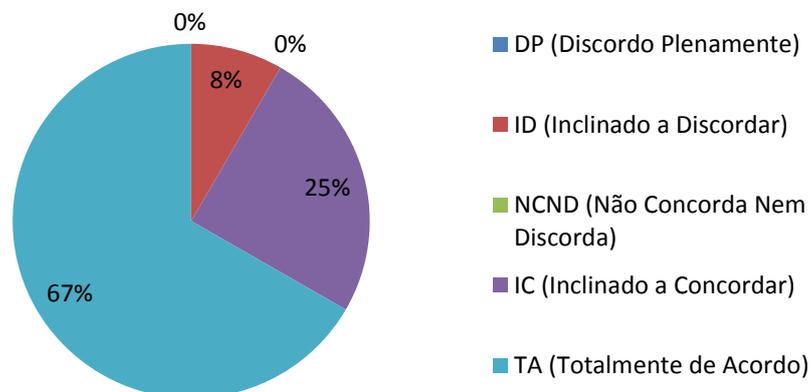


Gráfico 20: Dimensão 4: Asserção A3

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

O Gráfico 21 demonstra o comportamento da asserção “A gestão busca atualizar-se acerca das questões cooperativistas de sua área de atuação”, diante do resultado contido no gráfico acima a cooperativa atende a esta afirmação já que os respondentes do grau de concordância totalmente de acordo e inclinado a concordar, (TA+IC=92%), resultado expressivo para a afirmação de que a cooperativa busca atualizar-se acerca das questões cooperativistas de sua área de atuação.

### A gestão busca atualizar-se acerca das questões cooperativistas de sua área de atuação

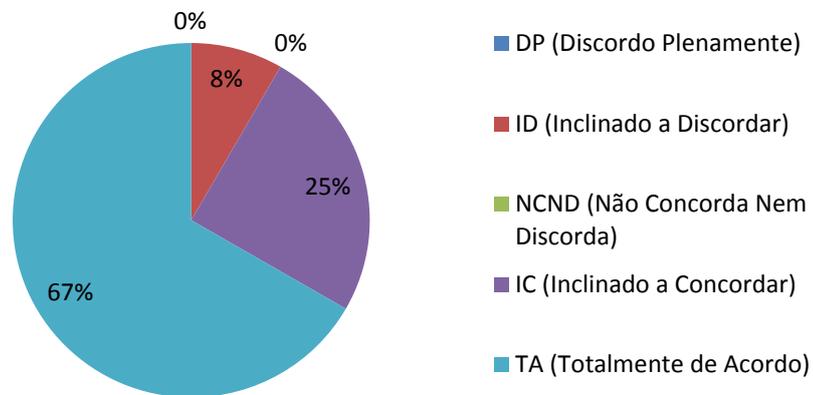


Gráfico 21: Dimensão 4: Asserção A4

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

O Gráfico 22 demonstra o comportamento da asserção “a gestão promove capacitação/qualificação de seus colaboradores”. O resultado acima expressa que sim, a organização promove, tendo como respondentes os gestores da organização a respeito dos custos operacionais. Observa-se que 33% responderam totalmente de acordo (TA), 33% inclinado a concordar (IC), 17% inclinado a discordar (ID) e 17% não concorda nem discorda (NCND), enquanto discordo plenamente (DP) não foram respondidos. (TA+IC=66%).

### A gestão promove capacitação/qualificação de seus colaboradores

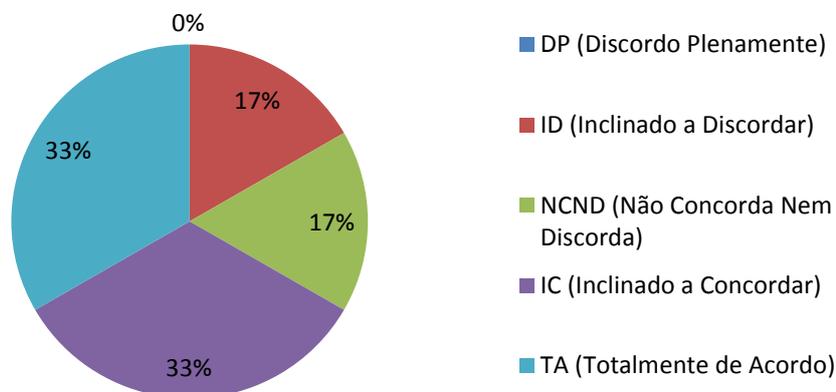


Gráfico 22: Dimensão 4: Asserção A5

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

O Gráfico 23 demonstra o comportamento da asserção “a gestão da organização é receptiva as melhorias e mudanças”, as respostas acima afirmam que sim. Observa-se que os graus de concordâncias, totalmente de acordo e inclinado a concordar (TA+IC=92%) resultado expressivo em relação demais.

**A gestão da organização é receptiva as melhorias e mudanças.**

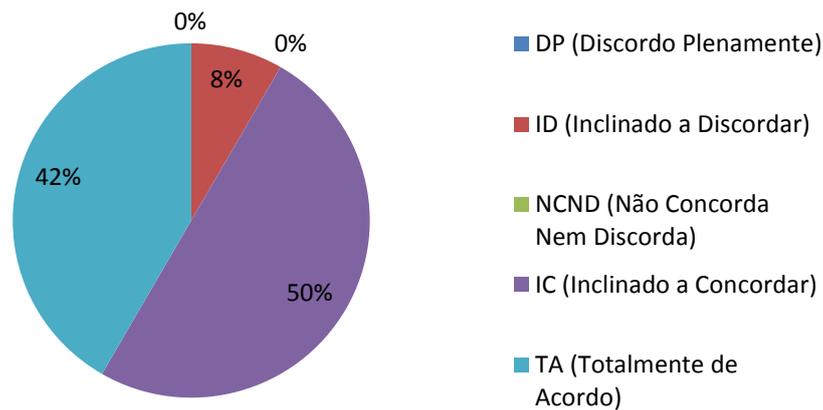


Gráfico 23: Dimensão 4: Asserção A6

Fonte: Elaboração própria

#### **4.2 III - DIMENSÃO PERSPECTIVA INTERNA QUANTO AOS PROCESSOS-COLABORADORES**

A perspectiva representada pelo gráfico acima representa de forma consolidada a perspectivas interna quanto aos processos internos dos colaboradores, as asserções: (P1) a estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais, (P2) a estrutura de manutenção é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais, (P2) as metas são claramente definidas pelo conjunto de gestores da organização, (P3) é claramente definida a avaliação de desempenho para o alcance das metas(P4), a aquisição de materiais de consumo cumprem os prazos estabelecidos (P5), a aquisição de material permanente cumprem os prazos estabelecidos (P6).

## Perspectiva interna quanto aos processos - colaborador

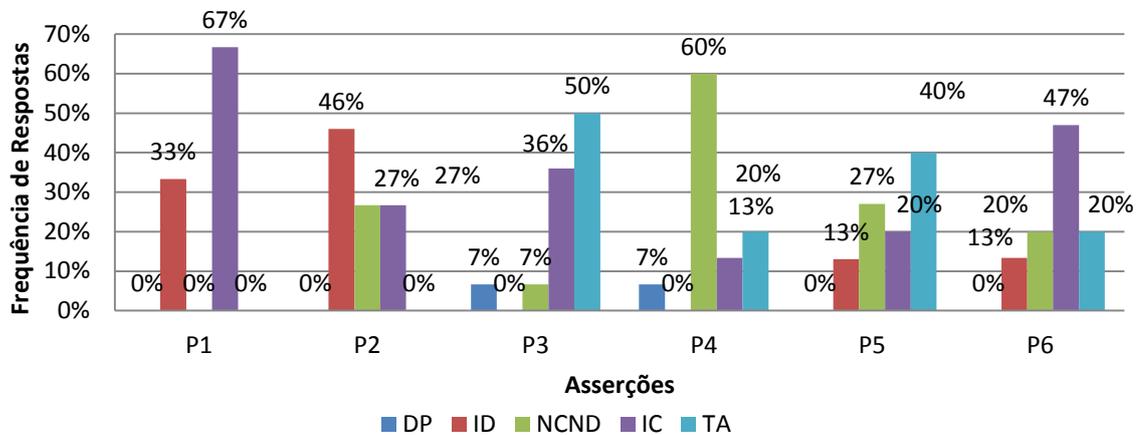


Gráfico 24: Dimensão perspectiva interna quanto aos processos- Colaboradores  
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

A perspectiva acima descrita destina-se a aclarar o comportamento das atividades inerentes aos processos internos de competências dos colaboradores da organização, atividades estas responsáveis pelo desenvolvimento das atividades de ordem interna da cooperativa, a seguir o detalhamento das asserções.

O Gráfico 25 demonstra o comportamento da asserção “a estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais da organização”, diante das respostas acima sim. Observa-se que 67% responderam inclinado a concordar (IC) e 33% inclinado a discordar (ID), enquanto totalmente de acordo (TA), não concorda nem discorda (NCND) e discordo plenamente (DP) não foram respondidos.

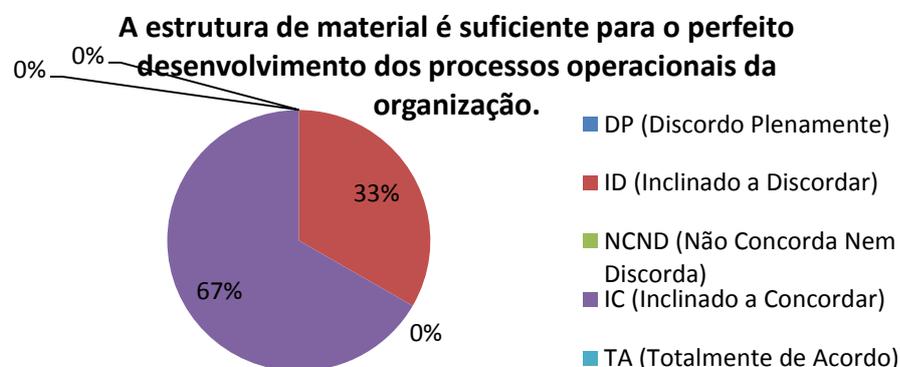


Gráfico 25: Dimensão 3: Asserção P1  
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

O Gráfico 26 demonstra o comportamento da asserção “estrutura de manutenção é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais”, diante da resposta a esta asserção não. O resultado sinaliza que o maior número traduz que o grau de concordância inclinado a discordar (ID=46%) sustenta que a atividade não é praticada.

**A estrutura de manutenção é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais.**

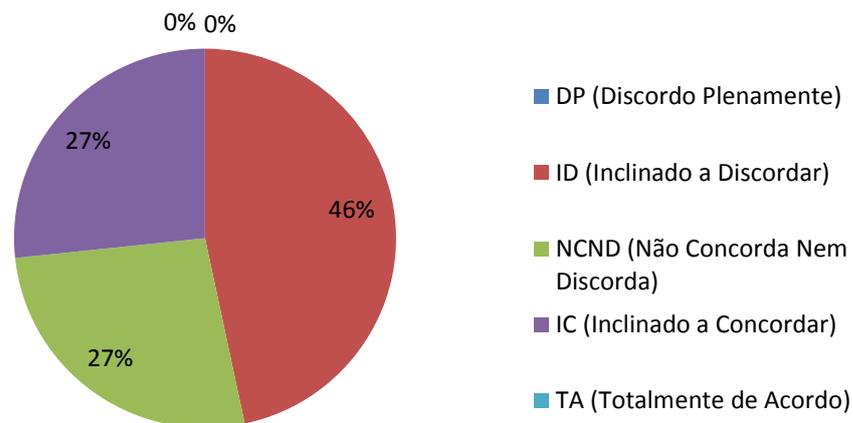


Gráfico 26: Dimensão 3: Asserção P2

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

O Gráfico 27 demonstra o comportamento da asserção “as metas são claramente definidas pelo conjunto de gestores da organização”, é perceptível que sim. diante do resultado acima sim. Um valor expressivo de grau de concordância positiva, totalmente de acordo e inclinado a concordar (TA+IC=86%), superando aos demais parâmetros.

**As metas são claramente definidas pelo conjunto de gestores da organização.**

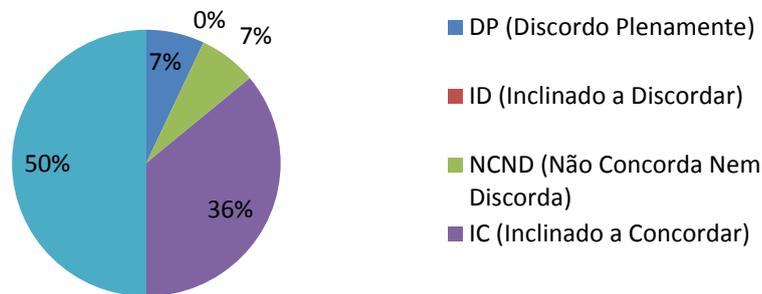


Gráfico 27: Dimensão 3: Asserção P3  
Fonte: Elaboração própria (2015)

O Gráfico 28 demonstra o comportamento da asserção “É claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas”, diante do resultado acima sim.

As respostas positiva referente aos graus de concordâncias, totalmente de acordo e inclinado a discordar (TA+IC=86%), superando aos demais parâmetros.

A definição de metas torna-se para a organização um dos atributos extremamente saudável para o alcance de seus objetivos e como reforço tem-se: “a transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.” (KOTLER, 2000, p.101)

**É claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas**

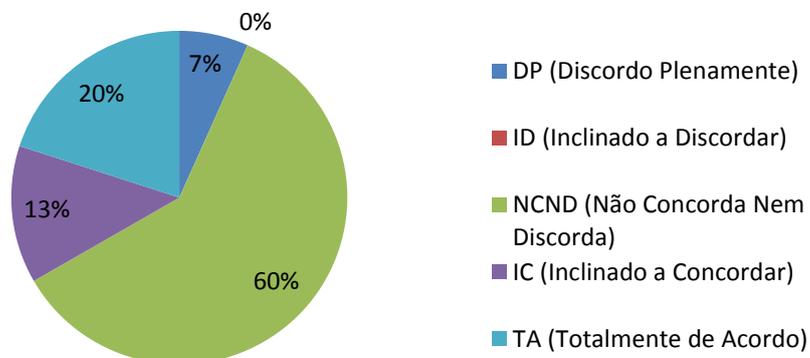


Gráfico 28: Dimensão 3: Asserção P4  
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

O Gráfico 29 demonstra o comportamento da asserção “a aquisição de materiais de consumo cumprem os prazos estabelecidos”, diante do resultado acima está claramente explicito que sim. Os graus de concordâncias, totalmente de acordo e inclinado a concordar (TA+IC=60%) superam os demais parâmetros.

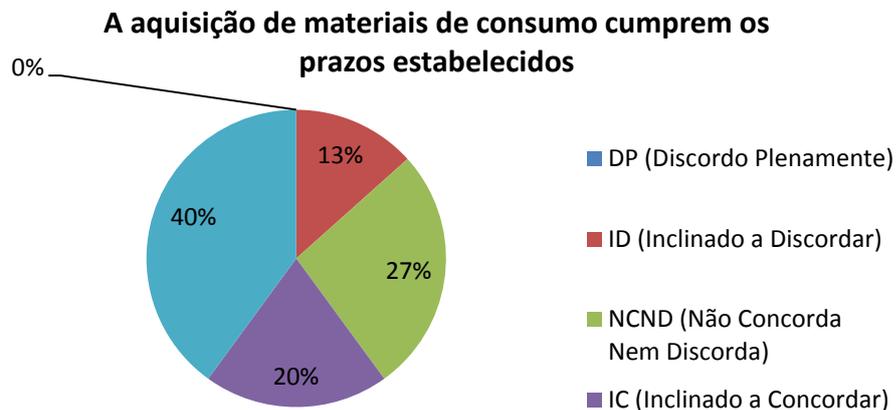


Gráfico 29: Dimensão 3: Asserção P5  
Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

O Gráfico 30 demonstra o comportamento da asserção “a aquisição de material permanente cumprem os prazos estabelecidos”, O resultado contido neste gráfico sinalizam que a afirmativa é positiva, ou seja, a organização realiza a contento.

Observa-se que 47% responderam totalmente de acordo (TA), 20% inclinado a concordar (IC), 20% não concorda nem discorda (NCND), 13% inclinado a discordar (ID), enquanto discordo plenamente (DP) não foi respondido.

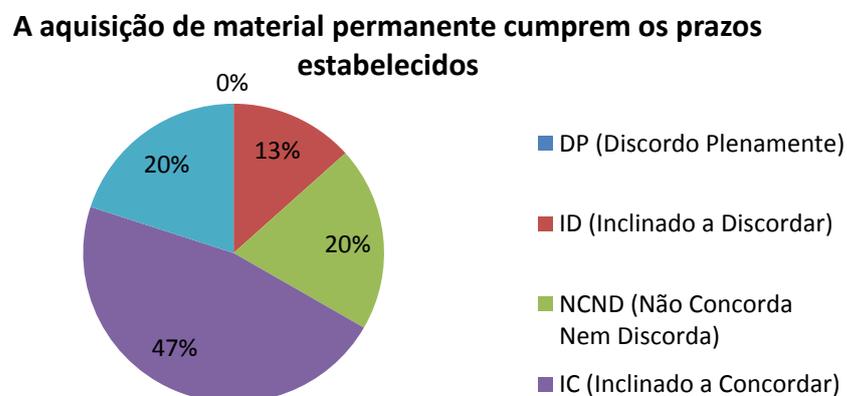


Gráfico 30: Dimensão 3: Asserção P6  
Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

#### 4.2.1 IV - Dimensão perspectiva de aprendizado e crescimento – colaboradores – o que podemos melhorar

O gráfico 31 representa de forma consolidada a dimensão perspectiva de aprendizado e crescimento, o que podemos melhorar, bloco dos colaboradores, com as assertivas assim descritas: (A1) a gestão promove eventos de capacitação para os associados da organização, (A2) a gestão estimula a geração de inovação,(A3) a gestão costuma consultar os associados nas suas decisões,(A4) a gestão busca a atualizar-se acerca das questões cooperativistas de sua área de atuação,(A5) a gestão promove capacitação de seus colaboradores, (A6) a gestão da organização é receptiva as melhorias e mudanças.

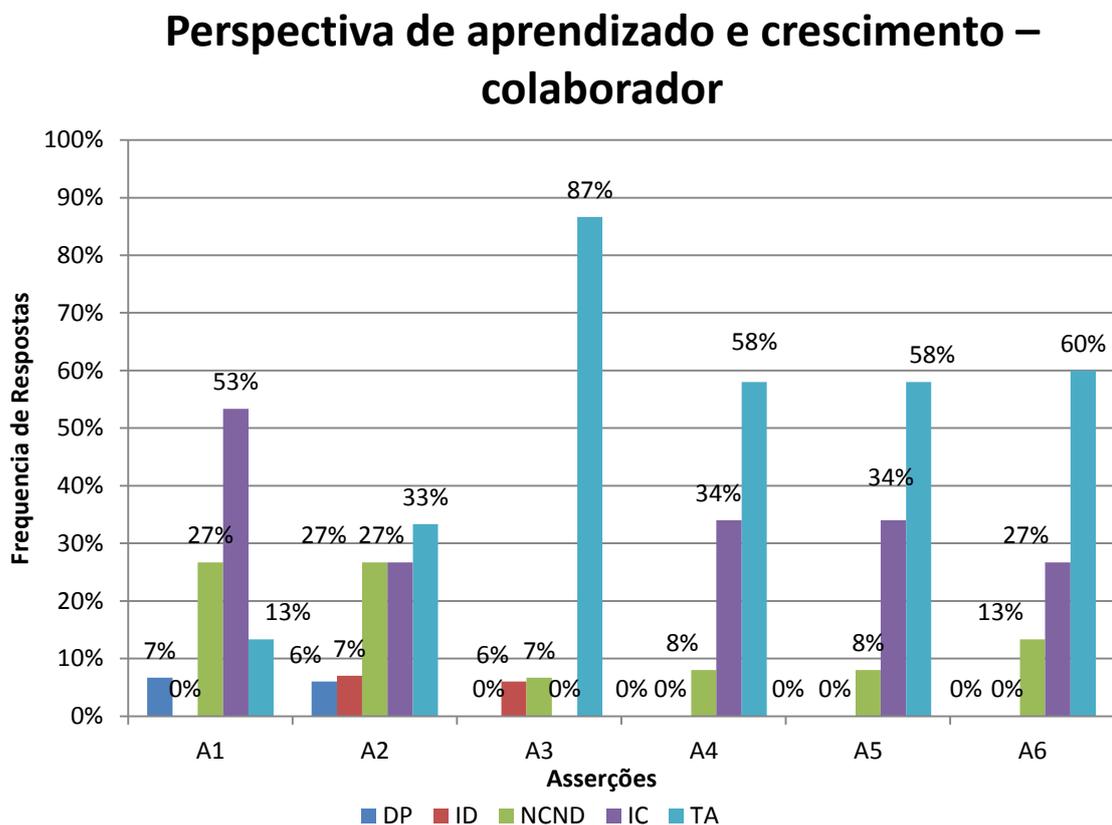


Gráfico 31: Dimensão perspectiva de aprendizado e crescimento – colaborador – o que podemos melhorar

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

### A gestão promove eventos de capacitação para os associados da organização

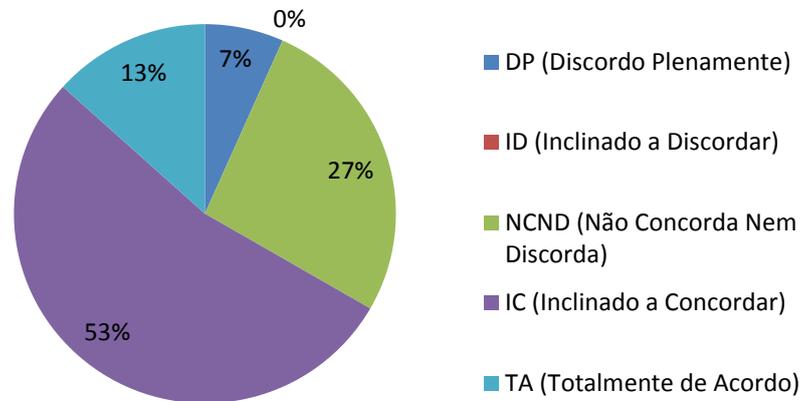


Gráfico 32: Dimensão 4: Asserção A1

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

O Gráfico 32 demonstra o comportamento da asserção “a gestão promove eventos de capacitação para os associados da organização”, diante dos resultados acima se conclui que sim.

As respostas positivas, cujos graus de concordâncias, totalmente de acordo e inclinado a concordar ( $TA+IC=66\%$ ), não deixam dúvidas de que a cooperativa exerce esta atividade com resultados exitosos.

### A gestão estimula a geração de inovações

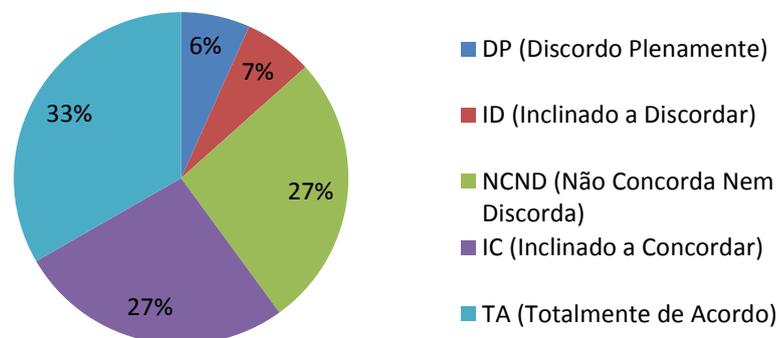


Gráfico 33: Dimensão 4: Asserção A2

Fonte: Elaboração própria (2015)

O Gráfico 33 demonstra o comportamento da asserção “a gestão estimula a geração de inovações”, as afirmações evidenciam que sim. Observa-se que 33% responderam totalmente de acordo (TA), 27% inclinado a concordar (IC), 27% não concorda nem discorda (NCND), 7% inclinado a discordar (ID) e 6% discordo plenamente.

O Gráfico 34 demonstra o comportamento da asserção “A gestão costuma consultar os associadas nas suas decisões”, diante do resultado acima sim. Os respondentes confirmaram com 87% estão totalmente de acordo, portanto não resta a menor dúvida a atividade é realizada pela cooperativa de forma satisfatória.

**A gestão costuma consultar os associadas nas suas decisões**

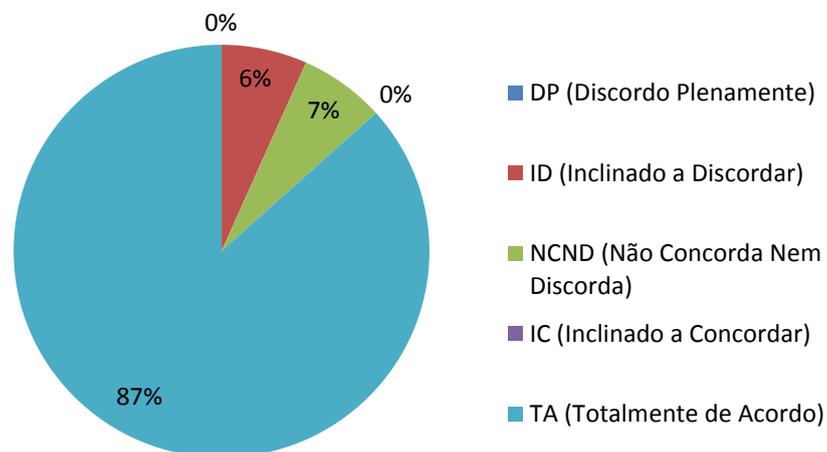


Gráfico 34: Dimensão 4: Asserção A3

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

O Gráfico 35 demonstra o comportamento da asserção “a gestão busca atualizar-se acerca das questões cooperativistas de sua área de atuação” com relação aos resultados acima sim. Com respostas positivas os graus de concordâncias, totalmente de acordo e inclinados (TA+IC=92%), superando os demais parâmetros.

### A gestão busca atualizar-se acerca das questões cooperativistas de sua área de atuação

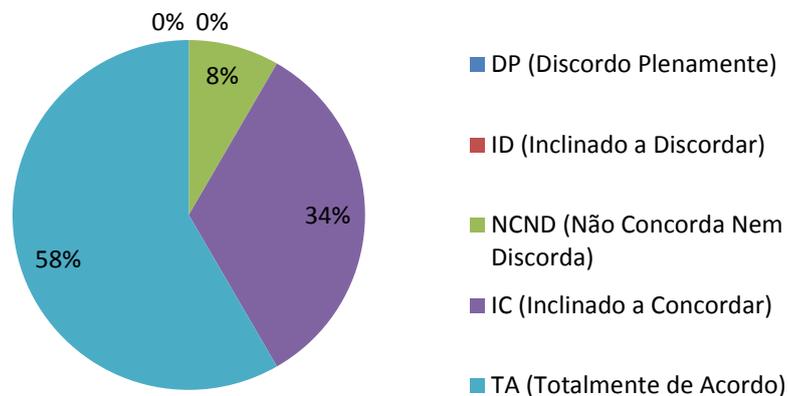


Gráfico 35: Dimensão 4: Asserção A4

Fonte: Elaboração própria (2015)

O Gráfico 36 demonstra o comportamento da asserção “a gestão promove capacitação/qualificação de seus colaboradores”, tendo como respondentes os colaboradores da organização a respeito dos custos operacionais. Observa-se que 58% responderam totalmente de acordo (TA), 34% inclinado a concordar (IC), 8% não concorda nem discorda (NCND), enquanto inclinado a discordar (ID) e discordo plenamente (DP) não foram respondidos.

### A gestão promove capacitação/qualificação de seus colaboradores

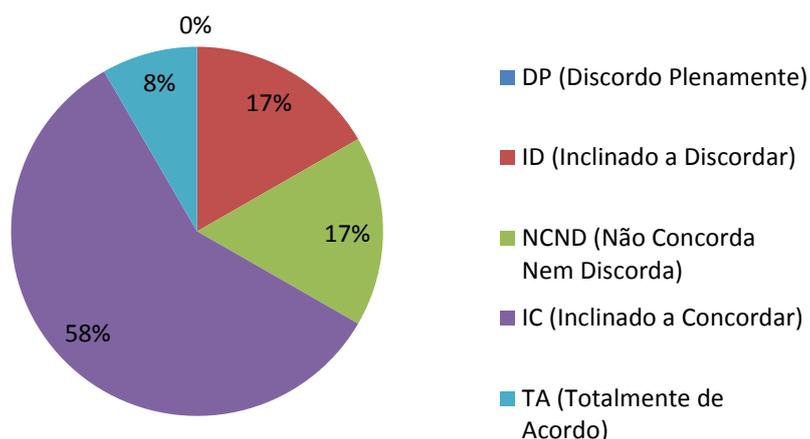


Gráfico 36: Dimensão 4: Asserção A5

Fonte: Dados as Pesquisa 2015

Na presente asserção (A5), se observa que os respondentes evidenciam que a organização está posicionada de forma positiva em relação ao fato descrito na

referida asserção o qual fora indagado, assim reconhecida como um atributo positivo, novos produtos e processos, ou desenvolver sua capacidade de decisão, comunicação, criatividade, liderança, seria principalmente educá-los, ensinando-os a aprender, desenvolvendo competência política, valores comunitários, sentimentos de solidariedade (CHIAVENATO, 2004 )

**A gestão da organização é receptiva as melhorias e mudanças.**

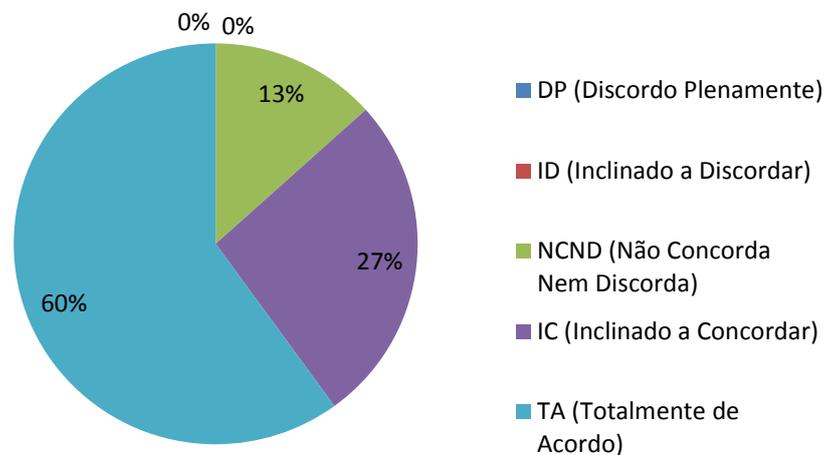


Gráfico 37: Dimensão 4: Asserção A6  
Fonte: Elaboração própria (2015)

O Gráfico 37 demonstra o comportamento da asserção "a gestão promove capacitação/qualificação de seus colaboradores". Observa-se que 60% responderam totalmente de acordo (TA), 27% inclinado a concordar (IC), 13% não concorda nem discorda (NCND), enquanto inclinado a discordar (ID) e discordo plenamente (DP) não foram respondidos, diante do presente resultado conclui-se que a cooperativa desenvolve esta atividade de forma positiva.

#### **4.3 II - DIMENSÃO PERSPECTIVA DO CLIENTE - CLIENTE**

O gráfico 38, representa a dimensão perspectiva do cliente de forma consolidada sobre as assertivas: (C1) a atual estrutura de pessoal é suficiente para atendimento de suas operações, (C2) a estrutura física da organização atende as necessidades de seus clientes externos, (C3) o espaço físico da organização atende

satisfatoriamente as demandas de seus clientes externos, (C4) há uma comunicação continua com seus clientes e vice-versa, a seguir o detalhamento por asserções.

## PERSPECTIVA DO CLIENTE - CLIENTE

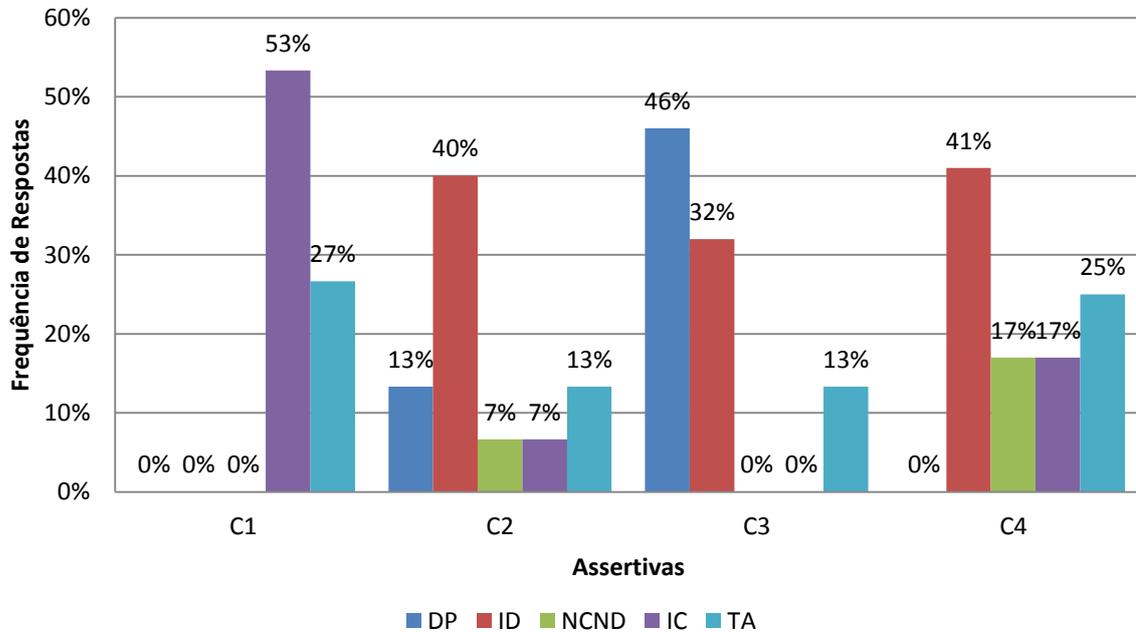


Gráfico 38: Dimensão perspectiva do cliente - Cliente  
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

O gráfico 39 que se refere à asserção C-1, “a atual estrutura de pessoal é suficiente para o atendimento de suas operações”. Percebe-se que os resultados demonstram que são satisfatórios com uma sinalização expressiva onde os graus de concordância expressam que os respondentes totalmente de acordo e inclinados a concordar totalizaram (TA+IC=100%), logo a organização encontra-se devidamente dentro de parâmetros positivos.

Neste contexto assinala Chiavenato (1999):

“o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham”.

**A atual estrutura de pessoal é suficiente para o atendimento de suas operações**

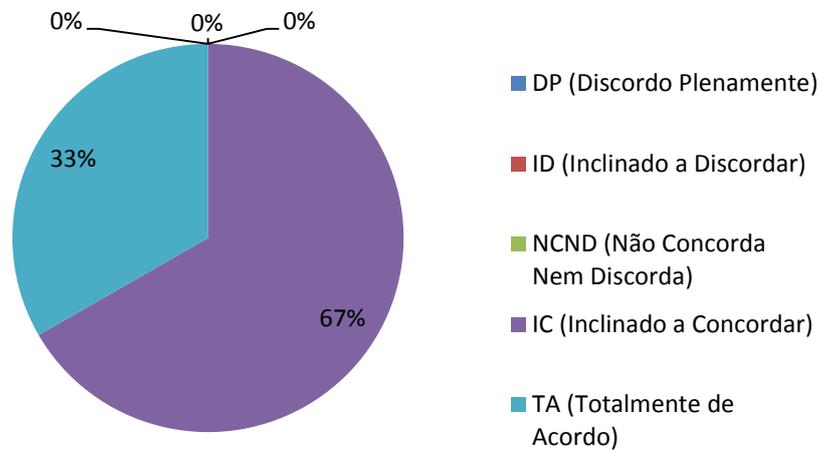


Gráfico 39: Dimensão 2: Asserção C1  
Fonte: Elaboração própria (2015)

Gráfico 40, referente à asserção C-2, a “estrutura física da organização atende as necessidades de seus clientes externos”, as respostas sinalizam que não atende. Os graus de concordância totalmente de acordo e inclinado a concordar representam numero expressivo que se remete a uma conclusão de que a cooperativa precisa fazer uma reflexão quanto a esta afirmativa.

Vale ressaltar que quando na pesquisa *in loco* fora entrevistados os clientes pessoa física e um pessoa jurídica, este ultimo trata-se do governo estadual com destino dos produtos para atender a merenda escolar, os demais são feirantes, mercadinhos operados nas proximidades feira da “Manaus Moderna” diretamente dos caminhões, com vendas no atacado, produto in natura e para governo em maior quantidade produto transformado (polpas de abacaxi), este ultimo com entregas em domicilio.

Ao visitar o local onde são efetuadas as vendas para as pessoas físicas deparou-se com um local de vendas com acesso inadequado a tempo que se remete a uma posição de desconforto para os clientes.

### A estrutura física da organização atende as necessidades de seus clientes externos

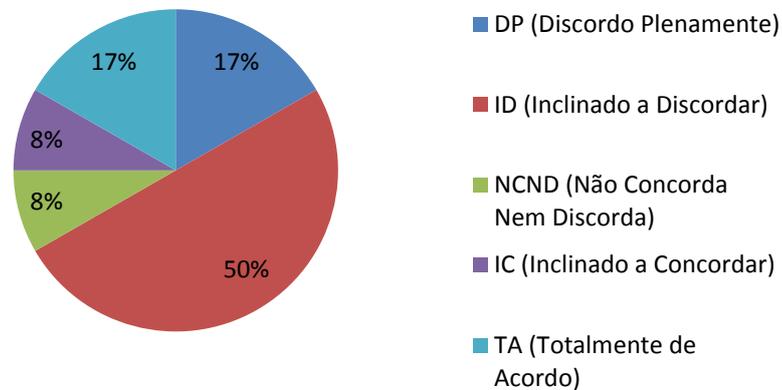


Gráfico 40: Dimensão 2: Asserção C2  
Fonte: Elaboração própria (2015)

O gráfico 41 que referente a assertiva C3, “o espaço físico da organização atende satisfatoriamente as demandas de seus clientes”, as respostas sinalizam que não atende. Observando as respostas têm-se as respostas negativas discordo plenamente e inclinado a concordar ( $DP+ID=78\%$ ), diante deste resultado cabe a organização repensar quanto ao atendimento em pauta já que se trata de uma condição, um meio que as solicitações e interesses de seus clientes externos.

### O espaço físico da organização atende satisfatoriamente as demandas de seus clientes externos

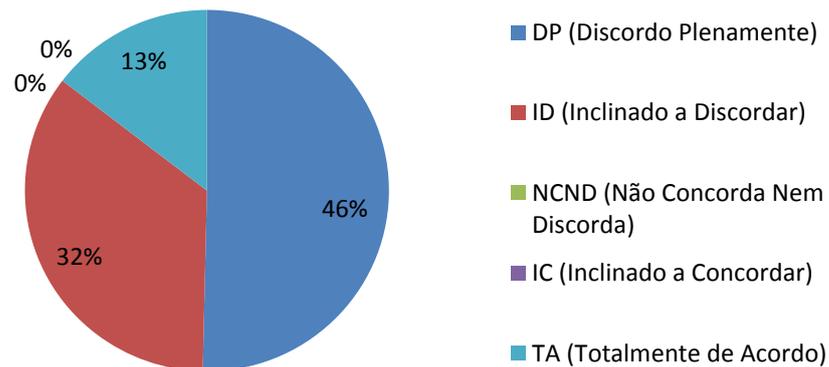


Gráfico 41: Dimensão 2: Asserção C3  
Fonte: Elaboração própria (2015)

A não observância da presente assertiva poderá enfraquecer ou não proporcionar aumento na clientela pois ao encontrarem seus concorrentes que ofereça o espaço físico capaz de atendê-los em melhores condições poderão migrar para outros estabelecimentos.

### Há uma comunicação contínua com os seus clientes e vice-versa

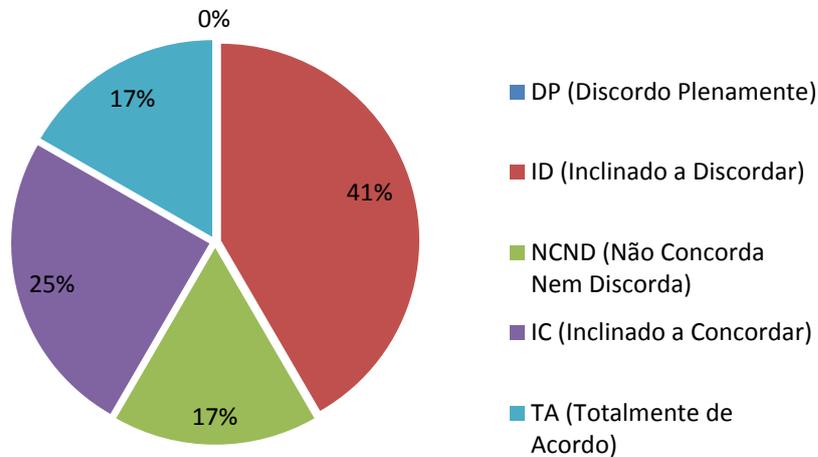


Gráfico 42: Dimensão 2: Asserção C4  
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O gráfico 42 correspondente a assertiva C4, “há uma comunicação contínua com seus clientes e vice-versa”, as respostas denotam que acontece e que há uma fluidez na referida assertiva. Nas respostas negativas, inclinado a discordar (IC=41%), já as respostas positivas, totalmente de acordo e inclinado a concordar (17+25=42%), considerando as respostas neutras, nem concordo, nem discordo (NCND) com 17% , se percebe um equilíbrio na manifestação dos respondentes, nesta situação é sempre aconselhável refletir que a proximidade do resultado nesta arguição, será sempre positivo a organização alavancar esforços com objetivo de melhorar a comunicação com seus clientes e vice-versa.

Segundo Nassar e Figueiredo (2007, p. 13), citado por Cavalcante (2008, p. 13)

“No ambiente empresarial de hoje, onde a concorrência é brutal e o consumidor se impõe de uma forma nunca vista, as linguagens de comunicação que interagem com a sociedade e com os públicos de interesse da empresa se tornam fundamentais no mix (composição) de comunicação empresarial”.

Na perspectiva de proceder à análise e interpretação dos resultados decorrentes do bloco de perguntas abertas realizadas junto aos gestores as

ASCOPE, procurou-se nesse estudo lançar mão daquilo que é proposto por Barros e Lehfeld (2003, p.87) quando sugerem que:

“Analisar significa buscar o sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa. Significa ler através dos índices, dos percentuais obtidos, a partir da medição e tabulação dos dados, ou de leitura e decomposição de depoimentos obtidos em pesquisas com ênfase na abordagem metodológica mais qualitativa”.

Como assegura KOTLER, (2000, p. 132):

“As perguntas abertas são particularmente úteis em pesquisas exploratórias, em que o pesquisador está procurando saber como as pessoas pensam, e não mensurar quantas pessoas pensam de um determinado modo”.

Nesse sentido, após a aplicação do instrumento de pesquisa – questionário – procurou-se agrupar as respostas enunciadas pelos respondentes com base na análise estratégica, contexto em que com base nos estudos metodológicos desenvolvidos por Callejo (2001) procurou-se estabelecer três etapas para tratamento das questões abertas: 1) análise estrutural dos discursos enunciados para posterior sistematização das questões; 2) Agrupamento das respostas com base na sistematização anteriormente realizada e, 3) Interpretação e Inferências acerca dos conteúdos expressos pelos enunciadores dos discursos, bem como desvelamento do sentido oculto do significado das ideias expostas pelos entrevistados.

Assim é que, buscou-se agrupar as informações prestadas pelos respondentes, de maneira a identificar semelhanças e aproximações no que tange ao conteúdo das respostas apresentadas, cujos resultados são demonstrados no quadro a seguir:

#### **4.4 SÍNTESE DAS RESPOSTAS RELACIONADAS ÀS PERGUNTAS ABERTAS GESTORES**

Em relação à pergunta: O que você considera como ponto mais forte na gestão da ASCOPE? Conforme respostas da citada pergunta, verifica-se que o relacionamento entre os gestores constitui o referencial mais positivo, cerca de 66% dos entrevistados. Sendo ainda lembrados os itens honestidade e análise das contas.

Do exposto é possível identificar que para os entrevistados o ambiente de trabalho, e, o clima organizacional da ASCOPE mostra-se bastante favorável para a obtenção de bons resultados na gestão, envolvendo aí possíveis ganhos de produtividade. Vale ressaltar que a base conceitual aqui adotada é aquela que entende o clima organizacional na perspectiva de Chiavenato (1999, p. 25): “é a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que percebem ou experimentam os membros da organização, e que influi, diretamente, em seu comportamento”.

Já a indagação referente ao que você considera como ponto mais fraco da sua gestão na ASCOPE, o tratamento e a sistematização das informações sinalizou que três elementos constituem pontos fracos na gestão da referida cooperativa, segundo a ótica dos entrevistados. São eles: Falta de conhecimento técnico, Capacidade de gestão e Acesso Institucional a Programas e projetos de financiamento e parcerias institucionais. Aqui é importante registrar que os fatores explicitados receberam o mesmo percentual de indicação.

Com base nos resultados apresentados, evidencia-se a necessidade da Cooperativa ASCOPE investir em programas de atualização para seus gestores, o que certamente deverá impactar na Capacidade de Gestão que foi outro elemento apontado pelos respondentes. Ainda relacionada a essa questão, o Acesso institucional às linhas de crédito e cooperação interinstitucional em programas e projetos de interesse da instituição poderá emergir do planejamento estratégico das ações da cooperativa, contexto em que a ampliação do seu horizonte de contatos possa concretizar-se na relação as instituições de ensino, tais como: UFAM, IFAM e UEA, bem como com o sistema SESCOOP, SEBRAE, SEPROR,, AFEAM e demais agências de fomento e desenvolvimento , dentro e fora do estado do Amazonas.

No que diz respeito à quais as maiores dificuldades enfrentadas na gestão da ASCOPE? Os fatores destacados foram: Falta de Conhecimento Técnico, Motivação dos Associados e o Acesso Institucional que foi evidenciado novamente, embora em menor grau que no item anterior.

Tabela 1: Síntese das respostas relacionadas às perguntas abertas - Gestores

PERGUNTA	RESPOSTAS	RESPONDENTES
O que você considera como ponto mais forte na gestão da ASCOPE?	Relacionamento entre gestores	8
	Honestidade	2
	Análise das contas	2
O que você considera como ponto mais fraco da sua gestão a frente da ASCOPE	Falta de conhecimento técnico	4
	Capacidade de gestão	4
	Acesso institucional	4
Quais as maiores dificuldades enfrentadas na sua gestão a frente da ASCOPE?	Falta de conhecimento técnico	6
	Motivação dos associados	4
	Acesso institucional	2
Que possibilidades positivas você identifica para melhoria da gestão da ASCOPE?	Funcionamento pleno da Agroindústria	4
	Discussão sobre planejamento	3
	Cursos sobre gestão	2
	Novos mercados	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Tabela 2: Síntese das respostas relacionadas às perguntas abertas – Clientes

PERGUNTA	RESPOSTAS	RESPONDENTES
O que é necessário o empreendimento realizar para que seus clientes sejam mais féis retornando constantemente para o mesmo?	Melhoria no local das vendas	8
	Comunicação (anuncio)	4
O que é necessário para o empreendimento atrair mais clientes?	Melhoria no local das vendas	8
	Acesso ao local de vendas	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na presente questão é possível perceber uma lacuna resultante da maior necessidade de explicitação da pergunta em relação ao que se pretendia obter. Entretanto, como se trata de temas muito próximos e até mesmo inter-relacionados as respostas enunciadas não deixam margem para dúvidas de que esses problemas necessitam ser enfrentados imediatamente, tendo em vista maximização dos resultados para a organização.

Nesse sentido, o planejamento das ações deverá priorizar a realização de um programa de capacitação sobre planejamento estratégico e gestão estratégica de cooperativas para os gestores, bem como cursos de atualização sobre assuntos cooperativos para os seus associados, aspecto esse que se insere nos fundamentos da doutrina cooperativista. Com essas medidas é plenamente possível que o fator motivacional dos associados possa vir a melhorar, embora a motivação envolva também outros componentes que dizem respeito à instituição cooperativa e o ato da cooperação.

De acordo com a doutrina da Aliança Cooperativa Internacional - ACI (1995) órgão que norteia as políticas internacionais do cooperativismo no mundo, a educação cooperativista constitui um de seus princípios universais. E, conforme o sistema SESCOOP (2011) esse tema é de grande relevância, pois, a capacitação e o treinamento constituem formas de atualizar e estimular os ocupantes de função.

Sobre que possibilidades positivas que você identifica para melhoria da gestão da ASCOPE os respondentes destacaram os seguintes fatores: Funcionamento pleno da Agroindústria, Discussão sobre planejamento, Cursos sobre gestão e Novos Mercados. Do exposto é possível inferir que a preocupação com o funcionamento pleno da agroindústria deve-se ao fato de ter havido paralização do maquinário em alguns momentos e, também a possibilidade de ampliar a sua capacidade de funcionamento mediante o beneficiamento da produção de não associados, bem como pela possível agregação de valor aos produtos agrícolas, especialmente frutíferos oriundos das propriedades dos associados.

Quanto à discussão sobre planejamento fica evidenciado o desejo de uma gestão participativa em que o estabelecimento das metas possam se dá de forma compartilhada. Nesse aspecto é importante associar a resposta predominante na arguição de número, um (1) em que o relacionamento entre os gestores foi apresentado como ponto mais forte na gestão da ASCOPE, por certo, esse fator

constitui-se elemento basilar para que se concretizem os objetivos anteriormente mencionados.

Por sua vez a proposta de realização de cursos sobre gestão reforça o item anterior, envolvendo a necessidade dos gestores e dos associados como forma de atualizar e dinamizar as ações da cooperativa. A busca de novos mercados constitui também um fator visto pelos gestores como de extrema importância para o fortalecimento institucional da ASCOPE. Acredita-se que com essas ações o fator motivacional dos associados poderá ter um ganho expressivo em face do estímulo a produção e ampliação dos negócios por parte dos associados para com a cooperativa, o que viabiliza o pleno exercício do Ato Cooperativo, um dos pilares da legislação cooperativa.

Com relação às perguntas realizadas junto ao bloco de clientes externos, o estudo apresentou a configuração a seguir. Quanto à indagação sobre o que é necessário para o empreendimento realizar para que seus clientes sejam mais fieis, retornando constantemente para o mesmo? A resposta padrão foi à otimização da oferta, mantendo o fornecimento dos produtos com regularidade. Tal preocupação expressa pelos respondentes ocorre no sentido de receber da ASCOPE os produtos com os quais a cooperativa trabalha de forma regular, e, foco na manutenção da qualidade dos mesmos, o que implica em seleção de espécies e variedades que imprimem o necessário padrão qualidade, sem perder de vista os demais fatores que influenciam a produção em termos quali-quantitativos, uma vez que implicam em redução de custo, aumento da produtividade, segurança e melhoria da qualidade.

A referência à manutenção do fornecimento de matéria-prima de forma regular, diz respeito às condições necessárias ao processo produtivo, para que não haja dissolução de continuidade, por insuficiência ou mesmo falta desse indispensável fator de produção. Nesse sentido, é importante destacar que tal fornecimento está sujeito a mudanças e por vezes fora do controle da organização, mas também é certo que tal perspectiva pode ensejar melhorias, mediante a adoção de estratégias mais apropriadas como aquelas que contribuem para diminuição dos custos de produção e maximização dos resultados. Porter (2004, p.28-9)

De acordo Oliveira (2004.p.32-4) em seu estudo de caso, referente à Cooperativa Capricórnio, evidencia-se a necessidade de elaboração de um plano de trabalho por parte dos possíveis consultores, visando a consolidação do

planejamento global, nos níveis estratégicos, tático e operacional, aspectos estes que evidenciam uma grande similitude com os desafios a serem enfrentados pela cooperativa ASCOPE no que tange a possibilidade de diversificação e maior celeridade das atividades, assim como redução de possíveis erros, riscos e custos.

Na questão relacionada ao que é necessário para o empreendimento atrair mais clientes. De acordo com as respostas a condição administrativa em dia, bem como estabelecer relacionamento estável com seus clientes. Quanto ao primeiro ponto vale registrar que para os entrevistados é fundamental a organização está devidamente documentada para que possa participar dos processos concorrenciais, assim como acessar linhas de financiamento para os quais a regularidade da documentação constitui algo inexorável. Também é importante ressaltar que os clientes potencialmente preferem operar/negociar com empresas regulares que gozam de maior credibilidade, aspecto esse, que certamente contribuirá sobremaneira para ampliar e fidelizar a clientela.

Cumprido destacar que na trajetória recente da cooperativa ASCOPE a questão dos registros contábeis passou por momentos de dificuldade, uma vez que a organização teve vários contadores, dentre os quais um que promoveu sérios prejuízos para essa instituição, ao omitir informações e deixar pendências documentais que impactaram sobre o funcionamento da organização.

Sobre o relacionamento estável com os clientes remete a necessidade de estabelecer feedback com os mesmos, a fim de identificar possíveis problemas na relação, envolvendo o grau de satisfação dos clientes que por certo não se restringem tão somente a regularidade da oferta, mas também o tratamento dispensado que lhe é dispensado, o preço praticado e a permanente disposição para o diálogo, visando dirimir as dúvidas, pendências e possíveis ruídos na comunicação.

#### **4.5 ANÁLISE E DISCUSÕES DAS DIMENSÕES RELACIONADAS À PESQUISA**

Inicialmente é importante destacar que para fins de realização desta etapa da pesquisa, procurou-se ouvir representante da Agencia de Desenvolvimento Sustentável-ADS órgão responsável pela aquisição da merenda escolar, no Estado do Amazonas pois, o mesmo constitui-se o principal comprador dos produtos da ASCOPE, bem como se procurou os compradores da Feira Manaus Moderna – um

dos principais pontos de comercialização de frutas de Manaus - onde se encontram localizados os segundo maiores clientes da cooperativa.

Ao empreenderem-se a análise acerca das questões propostas para os clientes externos, o estudo evidenciou a seguinte situação: O que é necessário para o empreendimento realizar para que seus clientes sejam mais fieis, retornando constantemente para o mesmo? A resposta a essa arguição apontou duas situações que se configuram como complementares, primeiramente cerca de 2/3 dos respondentes disseram que a melhoria no local de vendas constitui aspecto a ser priorizado, uma vez que o acesso é deficitário já que em alguns casos ocorre em plena rua e de certa forma fere a lei de trânsito, não raro, ocasionando a intervenção dos guardas de trânsito, o que caracteriza de fato um lugar inapropriado para comercialização.

Outro aspecto levantado pelos clientes diz respeito ao fator comunicação (anuncio), uma vez que a relação poderia ser promovida de maneira mais efetiva, fruto de uma melhor identificação do transporte utilizado pela cooperativa para comercialização, pois, geralmente ocorre dificuldade em distingui-lo daqueles utilizados pelos demais fornecedores. Ainda nessa mesma linha de preocupação, os mesmos assinalaram que o emprego dos inúmeros meios atuais de comunicação poderia ser mais bem utilizado o que facilitaria sobremaneira as operações comerciais entre a ASCOPE e seus clientes externos.

A consulta promovida sobre o que é necessário para o empreendimento atrair mais clientes teve como resposta a melhoria do local das vendas e o acesso ao mesmo. Corroborando com a perspectiva apresentada na questão anterior a superação do local inapropriado, bem como a melhoria do acesso ao ponto de comercialização expressam uma preocupação que conforme os princípios do Marketing de Mix ou os 4 P's desenvolvidos por Kotler (2000): Produto, Preço, Promoção e Praça/Ponto, esse último visa o cumprimento das funções necessárias para ligar fabricantes/produtores aos usuários-finais, ou ainda pode-se dizer que o objetivo é disponibilizar o produto ou serviço ao cliente de forma mais fácil e conveniente para ser adquirido.

Vale ressaltar que segundo Kotler (2000,p.56) "somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes e não apenas produto." Prosseguindo ele diz que:

“além dos custos monetário, o custo total para o cliente inclui os custos de tempo, de energia física e psíquicos do comprador, aos quais incluímos os riscos decorrentes do local inapropriado para a comercialização, uma vez que o comprador leva em conta esses custos juntamente com o custo monetário para formar um quadro do custo total para o cliente”.

Frente ao exposto fica evidenciado que a cooperativa ASCOPE atualmente encontra dificuldade para colocar de forma acessível ao cliente a sua produção, num local onde os mesmos possam adquiri-lo mais comodamente, partindo da premissa que se houver melhoria quanto ao local de atendimento possivelmente haverá ganhado no volume de suas vendas.

#### **4.6 Pontos Críticos e zona de conforto**

Segundo Araújo (2006) a adoção do sistema BSC colabora ao apontar o diferencial competitivo da empresa, possibilitando que esforços sejam dirigidos para suas áreas de maior competência e ainda explicitando áreas com determinados graus de incompetência.

Desta forma, a investigação da experiência de gestão desenvolvida pela ASCOPE, verificada com a ferramenta *Balanced Scorecard*, possibilitou o relato dos pontos críticos identificados pelos atores do processo, levantados nas entrevistas, tornando possível verificar onde a instituição corre mais risco, através da identificação das zonas de conforto e zonas de perigo.

De acordo com Persona e Tranjan (2015) para detectar a zona de conforto de uma organização é preciso estar atento aos seguintes indicadores:

- As pessoas evitam riscos e é justamente disso que resulta o seu sucesso funcional;
- Os resultados vão além das expectativas superando os resultados esperados;
- Existe dinheiro em caixa e esse é o grande paradoxo: a zona de conforto é um dos sintomas da crise de prosperidade;
- Tudo é proibido, a menos que seja permitido;
- Oportunidades são consideradas problemas;
- Há intenso controle sobre as pessoas;

- Falta brilho nos olhos do pessoal, que em geral adota uma atitude também apagada.

Frente ao exposto ele sugere que se deve ter cuidado com a estabilidade, a aristocracia e a burocracia como meio/forma de evitar a zona de conforto. Segundo a sua perspectiva analítica para sair da zona de conforto é preciso mudar o modelo mental das pessoas, especialmente dos líderes, via educação.

A zona de conforto foi observada como uma série de ações que a cooperativa ASCOPE se acostumou a ter e que não causaram nenhum tipo de risco. Nessa condição a cooperativa realizou um determinado número de comportamentos que lhe deu um resultado constante, porém limitado e com uma sensação de segurança.

Considerando a necessidade da estrutura organizacional em saber operar fora de sua zona de conforto para realizar avanços em seu desempenho, seguem as análises dos pontos críticos para cada uma das quatro perspectivas do BSC, segundo Kaplan e Norton (2004): financeira, cliente, processos e aprendizado e crescimento.

#### **4.6.1 Perspectiva Financeira**

A perspectiva financeira no presente estudo referiu-se a custos operacionais devidamente controlados para evitar gastos desnecessários (F1); custos com insumo devidamente acompanhados de acordo com o planejamento da organização (F2) e recursos destinados à manutenção do patrimônio suficientes para evitar prejuízos à organização.

O elevado índice de concordância para as assertivas F1 e F2 caracterizam a zona de conforto para a perspectiva financeira.

Entretanto, a suficiência de recursos destinados à manutenção do patrimônio é onde a instituição corre mais risco na perspectiva financeira, segundo os gestores, devido à alta discordância em serem suficientes para evitar prejuízos à organização.

#### **4.6.2 Perspectiva Cliente**

A questão que versa sobre como os clientes são atendidos foi abordada nesta perspectiva, com base nas seguintes assertivas: a estrutura física da organização para atender as necessidades de seus clientes externos (C1), a estrutura de pessoal

para o atendimento de suas operações (C2), o espaço físico da organização para atender satisfatoriamente as demandas de seus clientes externos (C3) e a comunicação contínua com os seus clientes e vice-versa (C4).

Com o propósito de entender o canal de comunicação entre a organização e seus clientes, as assertivas C1 e C4 foram caracterizadas como pertencentes a zona de conforto.

Os processos que interagem e seus atores são aqueles que constituem a zona de perigo, principalmente ao observar o grau de concordância das asserções C2 e C3.

#### **4.6.3. Perspectiva Processos**

A identificação da criticidade dos processos é uma das responsabilidades dos gestores, observadas segundo as assertivas: a estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais da organização (P1), a estrutura de manutenção é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais (P2), as metas são claramente definidas pelo conjunto de gestores da organização (P3), é claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas (P4), a aquisição de materiais de consumo cumprem os prazos estabelecidos (P5) e a aquisição de material permanente cumprem os prazos estabelecidos (P6).

O alto grau de concordância para as assertivas P1, P3 e P4, indicam que esses processos estão na zona de conforto. Entretanto, as assertivas P2, P5 e P6 apresentaram baixo grau de concordância, caracterizando a zona de perigo.

Kaplan e Norton (1997) consideram essa perspectiva como sendo a mais crítica para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Assim, se mantendo firme no objetivo de evitar um resultado constante, porém limitado e com uma sensação de segurança, principalmente para esta perspectiva, cabe as considerações de Persona e Tranjan (2015), os quais sugerem que se deve ter cuidado com a estabilidade, a aristocracia e a burocracia, através da mudança do modelo mental das pessoas, especialmente dos líderes, via educação, a fim de sair da zona de conforto.

#### **4.6.4. Perspectiva Aprendizado e crescimento**

A perspectiva de aprendizado e crescimento representa o que podemos melhorar, através das assertivas a seguir: a gestão promove eventos de capacitação para os associados da organização (A1), a gestão estimula a geração de inovações (A2), a gestão costuma consultar os associados nas suas decisões (A3), a gestão busca atualizar-se acerca das questões cooperativistas de sua área de atuação (A4), a gestão promove capacitação/qualificação de seus colaboradores (A5) e a gestão da organização é receptiva as melhorias e mudanças (A6).

O alto grau de concordância para todas as assertivas caracterizam a zona de conforto par esta perspectiva e evidenciam o processo de busca pela qualidade estabelecida pela cooperativa ASCOPE, muito presente nas organizações modernas, oferecendo e exigindo cada vez mais crescimento profissional dos seus colaboradores. Porém, o interesse que ocorra essa qualificação deve ser de ambos, caso contrário haverá perdas para ambos os lados (LIMA, 2006, p. 52). Desta forma, os primeiros passos seriam, principalmente, educá-los, ensinando-os a aprender, desenvolvendo competência política, valores comunitários, sentimentos de solidariedade (CHIAVENATO, 2004, p.495).

## 5 CONCLUSÃO

Os estudos relacionados ao cooperativismo demonstram de forma inequívoca que o processo de gestão constitui um dos, senão o maior problema enfrentado pelas organizações cooperativas. Daí que para fazer frente a tal desafio, emerge a necessidade de se operar com ferramentas capazes de oferecer os meios e auxiliar na resolução dessa importante questão.

Assim é que consoante ao estabelecimento da meta para a realização desse estudo, o exame da viabilidade de utilização da ferramenta do BSC no processo de avaliação da gestão, da cooperativa ASCOPE, também evidenciou o interesse em buscar apresentar proposição no sentido de contribuir para superação daquele que se configura como um dos principais gargalos das organizações cooperativas que é o processo de gestão, notadamente naquelas constituídas por pequenos empreendedores, em nosso caso agricultores praticantes da agricultura familiar.

Os resultados da pesquisa sinalizaram uma considerável estrutura de oportunidade de crescimento para a cooperativa ASCOPE, uma vez que é detentora de um considerável capital simbólico, fruto de sua organização, ainda permeada por valores e atributos que lhes confere grande credibilidade junto aos clientes, fornecedores e demais agentes que fazem parte de sua dinâmica comercial, administrativa e social.

Todavia, a investigação pode constatar que para esse crescimento se tornar realidade, faz-se necessário a adoção do planejamento e controle das ações, mediante a avaliação de suas atividades, o que poderá ser feito com base na matriz Swot e demais elementos do planejamento estratégico, o que por certo implicará em lançar mão dessa importante ferramenta de gestão, controle e avaliação que é o *Balanced Scorecard* – BSC.

Do ponto de vista teórico acredita-se que a contribuição se dá no sentido de trazer à tona a discussão sobre a necessidade de avaliação do processo de gestão das organizações cooperativas, dentro de uma perspectiva abrangente, que não se limite as determinações dos aspectos econômicos.

Frente às discussões e as inferências produzidas ao longo do estudo, fica evidenciado o alcance positivo do BSC como ferramenta avaliativa, uma vez que através das informações advindas de sua aplicação mostraram-se suficientes para identificar a real situação da organização. Nesse aspecto estudo revelou que para

além da opinião dos gestores, a posição assumida pelos clientes internos e externos juntamente com as demais dimensões forneceram subsídios suficientes para traçar estratégias de gestão capazes de mitigar ou mesmo solucionar as adversidades decorrentes das incertezas inerentes ao mundo comercial, por onde navegam as organizações.

Vale destacar que sob a óptica do pesquisador esse estudo cumpriu a sua função ao aguçar a sua capacidade de reflexão epistemológica, no sentido de melhor apreender os fenômenos, fatos e acontecimentos, na perspectiva de poder desvelar aspectos até então não revelados. Assim é que em face de toda a trajetória percorrida, especialmente no âmbito do trabalho de campo e da discussão travada ao longo da dissertação, se reconhece a relevância dessa ferramenta como importante instrumento de controle, gestão e avaliação.

Portanto o BSC devidamente aplicado poderá em muito contribuir para ampliar a obtenção de resultados mais satisfatórios, com ganhos de produtividade, bem como, poderão subsidiar o planejamento e a gestão estratégica da ASCOPE, imprimindo um processo de gestão mais dinâmico, eficiente e participativo e, obviamente contribuindo para o fortalecimento da organização.

## **5.1 Contribuições para a ASCOPE**

No plano das proposições o estudo permitiu identificar como possíveis caminhos a serem trilhados pela cooperativa ASCOPE no sentido do aprimoramento de sua gestão e conseqüente fortalecimento organizacional as seguintes questões:

Adotar os elementos de Planejamento Estratégico, tal como, a Matriz Swot que em muito poderá auxiliar na detecção dos fatores positivos e negativos no âmbito da organização;

Elaborar o Mapa Estratégico com vista a modernização, eficiência e eficácia do processo administrativo em geral da organização;

Aperfeiçoar o seu processo de: gestão, controle e avaliação, mediante a adoção do *Balanced Scorecard*, conforme evidenciado pela investigação;

Empregar o processo de Gestão Estratégica no sentido de superar as incertezas e as dificuldades com vista a potencialização de seus resultados, referenciado nos elementos supramencionados;

## 5.2 Limitações do estudo

Sobre as limitações do estudo, cumpre destacar inicialmente o alcance mais limitado de um estudo de caso, como abordagem científica, já que a sua extrapolação para outros casos não é indicada. Por outro lado, a exiguidade do tempo para a realização de um trabalho prospectivo de maior profundidade também se manifestou, contexto em que se poderia trabalhar de maneira mais concreta aplicando o BSC no processo de avaliação da gestão da cooperativa ASCOPE, inclusive propondo e apresentando a criação de um mapa estratégico para essa cooperativa.

O estudo revelou ainda como limitação a não realização do pré-teste, situação em que o pesquisador poderá promover os ajustes às questões, para torná-las mais consentâneas com a problematização e questões de estudo. Foi possível identificar ainda que a não realização de perguntas abertas a representantes de todas as outras dimensões, inviabilizou a confrontação com os dados emanados dos questionários e, conteúdos oriundos dos compêndios especializados, aspectos esse que por certo traria um maior enriquecimento para o nível das discussões.

Cumpre ainda ressaltar que mesmo a despeito da presteza e receptividade de todo o pessoal da ASCOPE, a pouca disponibilidade de informações em meios eletrônicos e até mesmo em termos físicos também contribuiu para a limitação ao alcance dessa investigação.

Deve-se destacar, porém, que mesmo a despeito das limitações acima mencionadas os resultados decorrentes dessa investigação poderão vir a auxiliar de maneira efetiva a gestão da ASCOPE, pois, como relatado no decorrer da dissertação, essa organização já foi alvo de outros estudos, porém, não especificamente sobre o seu processo de gestão. Por sua vez o estudo evidenciou a existência de uma lacuna a ser preenchida no que diz respeito ao melhor planejamento das ações, especialmente àquelas que dizem respeito à comercialização e ausência de regularidade no funcionamento da agroindústria de transformação, aliás, aspectos esses muito presente no discurso dos associados e gestores da cooperativa.

## 5.3 Sugestões para novos estudos

Com o entendimento de que os resultados decorrentes de um estudo não se esgotam em si mesmo, em razão da dinâmica que move a ciência, no sentido de sua permanente renovação, apresenta-se aqui como sugestão para novos estudos: a aplicação do BSC na mensuração dos resultados da gestão e ações cooperativistas desenvolvidas pela cooperativa ASCOPE, bem como a possibilidade de formulação e aplicação das ferramentas de gestão estratégica no âmbito dessa ou mesmo de outras cooperativas congêneres, contexto em que se poderá elaborar e apresentar um mapa estratégico para o funcionamento da organização.

As asserções foram elaboradas e orientadas pela estratégia da organização, na busca de um diferencial e de vantagens competitivas através do monitoramento preciso do comportamento do negócio. Assim, propõem-se como objetivo de um novo estudo, a criação do conceito de mapas estratégicos na estrutura organizacional da empresa, a fim de efetivar a ligação dos objetivos estratégicos com as metas e indicadores dentro de quatro perspectivas (Financeira, Cliente, Processo Interno e Aprendizagem) do BSC nos mapas estratégicos, a fim de apresentarem relações claras de causa e efeito entre esses elementos de uma forma visual e objetiva, conforme sugerido por Kaplan e Norton (2004), buscando mostrar como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor.

## 6 REFERÊNCIAS

ACCARINI, José Honório. Economia Rural e Desenvolvimento: reflexões sobre o caso brasileiro. Petrópolis: Vozes. 1987. 223p.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia. In: O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Mintzberg et al. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha, 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.

ARAÚJO, Luis César G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

AVELAR, Kattia. A. B. USF, et al Administração, Fecilcam estudo aplicado sobre a gestão da cooperativa popular vale do rio cantu – coorvrca n encontro de produção científica e tecnológica 26 a 29.10.2010

[http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_v\\_epct/PDF/ciencias\\_sociais/02\\_AVELAR\\_MAY\\_BUK\\_AVELAR\\_SOUZA.pdf](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_v_epct/PDF/ciencias_sociais/02_AVELAR_MAY_BUK_AVELAR_SOUZA.pdf), acessado em 11.08.2015

BARROS, Aidil de Jesus Paes & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Projeto de Pesquisa: Propostas metodológica, 14ª ed. Petropolis-RJ:Vozes, 1990.127 p.

BRASIL, 10.406, . Código Civil, Brasília-DF. 2002

BRASIL, Lei 5764/71, Lei das Cooperativas, Brasília-DF ,1971

BRASIL, MEDIC, ministério do desenvolvimento indústria e comercio, apostila para capacitação de gestores municipais, micro e pequenos empresários do setor agroindustrial e de serviços técnicos para a indústria agroalimentar –2010 Pconvênio.2010 ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e Prefeitura Municipal de Araraquara, SP 2010.

BUSSAB, W. de O.; BOLFARINE, H. Elementos de Amostragem. Ed. Edgard Blucher. São Paulo, 2005

CALLEJO, Javier. El Grupo de Discusión: introducción a uma práctica de investigación. Barcelona; Editorial Ariel. 2001..

CAVALCANTE, Shirley Maria. gestão da comunicação organizacional. conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades. Monografia Especialização em Gestão Empresarial e de Pessoas). Universidade Potiguar. João Pessoa, 2008.

<http://www.aberje.com.br/monografias/MONOGRAFIA%20Shirley%20Cavalcante%20PDF.pdf>, acessado em 25/08/2015.

CHIAVENATTO, I. Introdução a teoria geral da administração, Rio de de Janeiro: Campos, 1999.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. São Paulo, Atlas, 2004;

Cooperativismo mais sólido no Amazonas, [http://acritica.uol.com.br/noticias/Manaus-Amazonas-Amazonia-Cooperativismo-solido-Amazonas\\_0\\_952704725.html](http://acritica.uol.com.br/noticias/Manaus-Amazonas-Amazonia-Cooperativismo-solido-Amazonas_0_952704725.html).

Curso Básico de Cooperativismo à Distância, desenvolvido pela Confebras em parceria com as Centrais de Cooperativas e convênio com o MEC. Disponível em <<http://www.confebras.coop.br/>> Acesso em: 28/05/2015.

DANTAS, Edmundo Brandão. Gestão da informação sobre a satisfação dos clientes e orientação para o mercado. Brasília, UnB, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2007, 306 p.

[http://bdt.d.bce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_arquivos/1/TDE-2007-09-17T143233Z-1765/Publico/Tese\\_Edmundo%20Brandao%20Dantas.pdf](http://bdt.d.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/1/TDE-2007-09-17T143233Z-1765/Publico/Tese_Edmundo%20Brandao%20Dantas.pdf), acessado em 22/08/2015

D'AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. Conceitos e técnicas de controles internos de organizações. São Paulo: Nobel, 2002.

[http://moodle.fgv.br/Uploads/GRADMGEAD\\_T0015\\_0712/517\\_importancia\\_instrumentos\\_controle\\_interno.pdf](http://moodle.fgv.br/Uploads/GRADMGEAD_T0015_0712/517_importancia_instrumentos_controle_interno.pdf), acessado em 22/08/2015

DEMO, Pedro. Metodologia científica em ciências sociais. SP: Atlas. 1991

ETZIONE, Amitai. Organizações modernas. 7ª ed. Trad. Miriam L. Moreira Leite. São Paulo: Pioneira. 1984.163p GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 1991. 159p.

FLORIANO, José Cebaldir, Jeferson Lozecky. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial, UNICENTRO - Revista Eletrônica, Latus Sensus, Ed.5 - 2008

FONSECA, Luiz Almir Menezes. Metodologia Científica ao Alcance de Todos, 3ª ed. Manaus: Editora Valer, 2008. 184p.

FROTA, C. M. O *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta estratégica: uma proposta de aplicação na prefeitura do campus da Universidade Federal do Amazonas-Manaus-AM, UFAM 2012

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 1991. 159p.

GIL, Antônio Carlos. Método e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas. 1999.

GONÇALVES, Jakson Eduardo. Histórico do movimento cooperativista brasileiro e sua legislação: um enfoque sobre o cooperativismo agropecuário. Obtido através da Internet no site [www.sicoobcoopemesp.com.br/novosite/menu/23](http://www.sicoobcoopemesp.com.br/novosite/menu/23), no dia 27/05/2015.

HAO-CHEN, H. Designing a knowledge-based system for strategic planning: a *Balanced Scorecard* perspective. Expert Systems with Applications. n.36,p.209-218, 2009.

IGNACIO, Olímpia Maria de Carvalho & SOUZA, Eliane Moreira de Sá. Gestão Estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares. Rio Branco – Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER. Acre, 20 a 23 de julho de 2008

JERÔNIMO, Fátima Behncker; MARASCHIN, Ângela de Faria; SILVA, Tânia Nunes. A Gestão Estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: Disponível em: <[http://www.upf.br/cepeac/download/rev\\_n26\\_2006\\_art3.pdf](http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n26_2006_art3.pdf)>. Acesso em 23 ago. 2010.

JESUS, Edilza Laray de, Educação e desenvolvimento em áreas agrícolas no Amazonas, Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, FAGED, 2009 (194p.)

JESUS, Paulo de & Tiriba, Lia. Cooperação. In: A outra Economia. Antônio David Cattani (Org). Porto Alegre: Veraz Editores. 2003.

KAPLAN, Robert S. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard* & NORTON, David P. trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000  
<http://www.sintracoopsc.com.br/wp-content/uploads/2009/03/PDF-Marketing-Kotler-2000.pdf> acessado 24/08/2015.

KOONTZ, Harald & O'DONNELL. Fundamentos de Administração. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Livraria Editora Pioneira. 1981. 580p.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. 225p.

LIMA, M. F. Gestão de Marketing. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LIMA FILHO, F. P. O balancend scorecard (bsc) como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação em empreendimentos hoteleiros na cidade de Presidente Figueiredo/ Amazonas – Manaus, UFAM. 2013

MACHADO FILHO, Claudio Antônio Pinheiro et al. Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.11, n. 2, p-61-69, abri/junho de 2004.

MAXIMIANO, Antônio C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006

MARX, Karl. O Capital. Crítica da Economia Política. 1980. p.378.

MICHEL, Kenneth O. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor et al (orgs). Do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica. Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo, São Paulo: Atlas, 1990. 271p

MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed. Trad. Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman. 2006. 667p.

MINTZBERG, Henry. Moldando a Estratégia. In: O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Mintzberg et al. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha, 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 2007.

<http://www.aberje.com.br/monografias/MONOGRAFIA%20Shirley%20Cavalcante%20OPDF.pdf>, acessado em 25/08/2015

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 32ª. Ed. São Paulo: Atlas. 2014. 343p

OLIVEIRA, Francisco Assis Barros de. Sistemas de medição de desempenho: uma abordagem teórica. In: Harb, Antônio Geraldo. (org.). Manaus: UEA Edições, 2014. 324p.

PEREIRA, M. A. gestão estratégica. centro de voluntariado de cruzeiro, 2009.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª.ed. Trad. Elizabeth Maria de Pinho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409p.

RAJESH, R.; PUGAZHENDHI, S.; GANESH, K.; DUCQ, Y. ; LENNY KOH, S.C. Generic *Balanced Scorecard* framework for third party logistics service provider. International Journal of Production Economics, p. 1-14, 2012. (article in press) <http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf>, acessado em 06/05/2015

SESCOOP, Diretriz Nacional de Monitoramento e Desenvolvimento de Cooperativas, relatório da gerência de monitoramento, Brasília, DF. 2012

SCHMIDT, Derli & PERÍUS, Vergílio. Cooperativismo e cooperativa. In: A outra Economia. Antônio David Cattani (Org). Porto Alegre: Veraz Editores. 2003.

SEVERINO, A.J. Metodologia do trabalho científica, 23ª ed. São Paulo: Cortês, 2007, 304 p,

SEVERINO, A.J. Metodologia do trabalho científica, 23ª. Ed.SP:Cortês, 2007, 304 p.

SILVA, Carlos André Morales, planejamento estratégico e o bsc como forma de melhoria das operações: um estudo de caso em uma cooperativa de reciclagem de resíduos – Dissertação de Mestrado – UNICS – Santa Cruz do Sul- 2014.

QUINN, James Brian & VOYER, John. Incrementalismo lógico: administrando a formação de estratégia. In: O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Mintzberg et al. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha, 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.

TOSCANO, Thiago Coelho T713f Fatores críticos de sucesso para implantação e uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão da estratégia: estudo de caso de duas empresas brasileiras / Thiago Coelho Toscano. – Belo Horizonte, 2008.

STEINER, George A. Strategic Planing: What Every Manager Must Know. Michigan: Simon & Shuster, 1979

WEN-HSIEN T.; PEI-LING L.; YU-SHAN S.; HSIU-LING, L. A comprehensive study of the relationship between enterprise resource planning selection criteria and enterprise resource planning system success. *Information & Management*, n. 49, p. 36-46, 2012.

VELD, Ad de. Comercialização Destinada a Pequenos Produtores. Vageningen, Fundação Agromisa, 2002  
[https://www.google.com.br/?gfe\\_rd=cr&ei=vavLVYjENuOB8Qf1u4SoBQ&gws\\_rd=ssl#q=VELD%2C+Ad+de.+Comercializa%C3%A7%C3%A3](https://www.google.com.br/?gfe_rd=cr&ei=vavLVYjENuOB8Qf1u4SoBQ&gws_rd=ssl#q=VELD%2C+Ad+de.+Comercializa%C3%A7%C3%A3). Acessado em 11.08.2015

WIERSMA, E. For which purposes do managers use *Balanced Scorecard* s? An empirical study. *Management Accounting Research*, n. 20, p. 239-251, 2009. Acessado em 06/05/2015

YIN, Robert. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 4ª ed. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010. 246p.

ZANONI, G. Gestão Estratégica com BSC – Ampliando o modelo para a aplicação em serviços. Ensaio sobre BSC. Curitiba, 2008.

ZWICK, Elisa, Fundamentos teóricos de gestão de cooperativas. Dissertação de Mestrado – Lavras, UFLA. 2011 Disponível << [http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2326/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_Fundamentos%20te%C3%B3ricos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20cooperativas.pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2326/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Fundamentos%20te%C3%B3ricos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20cooperativas.pdf) , acessado em 07/05/2015.

## APÊNDICE

**FORMULÁRIO DE ENTREVISTA**

EMPREENDIMENTO: \_\_\_\_\_ BLOCO : 01 RESPONDENTE : GESTORES

Prezados (as) Senhores (as)

Como aluno do Curso de Mestrado em Engenharia de produção da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, pretendo realizar pesquisa sobre O Balanced Scorecard – BSC - como ferramenta de avaliação da gestão da Ascope. Nesse sentido, gostaria de contar com as suas importantes informações, que nos permitirão executar esse trabalho que certamente poderá auxiliar a Ascope a aperfeiçoar o seu processo de gestão. Por outro lado, queremos garantir que as informações prestadas terão o caráter sigiloso e serão utilizadas exclusivamente com a finalidade de produzir o estudo em questão. Por isso mesmo, agradeço a sua atenção e contribuição.

**I. IDENTIFICAÇÃO:**

Sexo	( ) Masculino	( ) Feminino	
Quanto tempo você já participou da gestão da Ascope	( ) 1*	( ) 2*	( ) 3* ( ) 4* ( ) >5*

\* Quantidade de mandato que participou, sendo que cada um dura dois anos.

**II. LEGENDA:**

1	2	3	4	5
DISCORDO PLENAMENTE	INCLINADO A DISCORDAR	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	INCLINADO A CONCORDAR	TOTALMENTE DE ACORDO

I - DIMENSÃO PERSPECTIVA FINANCEIRA RECURSOS PARA INVESTIMENTO E MANUTENÇÃO	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
ASSERÇÕES					
F1: Os custos operacionais (energia, água, combustível, transporte e telefone) são devidamente controlados para evitar gastos desnecessários.					
F2: Os custos com insumo (sementes, defensivos agrícolas, fertilizantes) são devidamente acompanhados, de acordo com o planejamento da organização.					
F3: Os recursos destinados à manutenção do patrimônio são suficientes para evitar prejuízos para a organização.					

II - DIMENSÃO PERSPECTIVA DO CLIENTE COMO OS CLIENTES SÃO ATENDIDOS	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
ASSERÇÕES					
C1: A atual estrutura de pessoal é suficiente para o atendimento de suas operações					
C2: A estrutura física da organização atende as necessidades de seus clientes externos					
C3: O espaço físico da organização atende satisfatoriamente as demandas de seus clientes externos					
C4: Há uma comunicação contínua com os seus clientes e vice-versa					

III - DIMENSÃO PERSPECTIVA INTERNA QUANTO AOS PROCESSOS	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
ASSERÇÕES					
P1: A estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais da organização.					
P2: A estrutura de manutenção é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais.					
P3: As metas são claramente definidas pelo conjunto de gestores da organização.					
P4: É claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas.					
P5: A aquisição de materiais de consumo cumprem os prazos estabelecidos.					
P6: A aquisição de material permanente cumprem os prazos estabelecidos.					

IV - DIMENSÃO PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO O QUE PODEMOS MELHORAR	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
ASSERÇÕES					
A1: A gestão promove eventos de capacitação para os associados da organização					
A2: A gestão estimula a geração de inovações					
A3: A gestão costuma consultar os associadas nas suas decisões					
A4: A gestão busca atualizar-se acerca das questões cooperativistas de sua área de atuação					
A5: A gestão promove capacitação/qualificação de seus colaboradores					
A6: A gestão da organização é receptiva as melhorias e mudanças.					

1. O que você considera como o ponto mais forte na gestão à frente da Ascope?

---

---

---

2. O que você considera como ponto mais fraco da sua gestão à frente da Ascope?

---

---

3. Quais as maiores dificuldades enfrentadas pela sua gestão à frente da Ascope?

---

---

---

---

4. Que possibilidades positivas você identifica para melhoria da gestão da Ascope?

---

---

---

---

Os resultados da pesquisa serão apresentados por meio de uma dissertação de mestrado, a qual será apresentada ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM e ao IFAM, Campus Manaus Zona Leste, para seu devido aproveitamento.

Formulário adaptado de Lima Filho, 2012.

**FORMULÁRIO DE ENTREVISTA**

EMPREENHIMENTO: \_\_\_\_\_ BLOCO : 02 RESPONDENTE : COLABORADORES

Prezados (as) Senhores (as)

Como aluno do Curso de Mestrado em Engenharia de produção da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, pretendo realizar pesquisa sobre O Balanced Scorecard – BSC - como ferramenta de avaliação da gestão da Ascope. Nesse sentido, gostaria de contar com as suas importantes informações, que nos permitirão executar esse trabalho que certamente poderá auxiliar a Ascope a aperfeiçoar o seu processo de gestão. Por outro lado, queremos garantir que as informações prestadas terão o caráter sigiloso e serão utilizadas exclusivamente com a finalidade de produzir o estudo em questão. Por isso mesmo, agradeço a sua atenção e contribuição.

**I. IDENTIFICAÇÃO:**

Sexo	( ) Masculino	( ) Feminino	
Quanto tempo você já participou da gestão da Ascope	( ) 1*	( ) 2*	( ) 3* ( ) 4* ( ) >5*

\* Quantidade de mandato que participou, sendo que cada um dura dois anos.

**II. LEGENDA:**

1	2	3	4	5
DISCORDO PLENAMENTE	INCLINADO A DISCORDAR	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	INCLINADO A CONCORDAR	TOTALMENTE DE ACORDO

III - DIMENSÃO PERSPECTIVA INTERNA QUANTO AOS PROCESSOS	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
ASSERÇÕES					
P1: A estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais da organização.					
P2: A estrutura de manutenção é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos operacionais.					
P3: As metas são claramente definidas pelo conjunto de gestores da organização.					
P4: É claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas.					
P5: A aquisição de materiais de consumo cumprem os prazos estabelecidos.					
P6: A aquisição de material permanente cumprem os prazos estabelecidos.					

IV - DIMENSÃO PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO O QUE PODEMOS MELHORAR	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
ASSERÇÕES					
A1: A gestão promove eventos de capacitação para os associados da organização					
A2: A gestão estimula a geração de inovações					
A3: A gestão costuma consultar os associadas nas suas decisões					
A4: A gestão busca atualizar-se acerca das questões cooperativistas de sua área de atuação					
A5: A gestão promove capacitação/qualificação de seus colaboradores					
A6: A gestão da organização é receptiva as melhorias e mudanças.					

Os resultados da pesquisa serão apresentados por meio de uma dissertação de mestrado, a qual será apresentada ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM e ao IFAM, Campus Manaus Zona Leste, para seu devido aproveitamento.

Formulário adaptado de Lima Filho, 2012.

**FORMULÁRIO DE ENTREVISTA**

EMPREENDIMENTO: \_\_\_\_\_

BLOCO : 03

RESPONDENTE : CLIENTE

Prezados (as) Senhores (as)

Como aluno do Curso de Mestrado em Engenharia de produção da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, pretendo realizar pesquisa sobre O Balanced Scorecard – BSC - como ferramenta de avaliação da gestão da Ascope. Nesse sentido, gostaria de contar com as suas importantes informações, que nos permitirão executar esse trabalho que certamente poderá auxiliar a Ascope a aperfeiçoar o seu processo de gestão. Por outro lado, queremos garantir que as informações prestadas terão o caráter sigiloso e serão utilizadas exclusivamente com a finalidade de produzir o estudo em questão. Por isso mesmo, agradeço a sua atenção e contribuição.

**I. IDENTIFICAÇÃO:**

<b>Sexo</b>	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 1*	<input type="checkbox"/> 2*	<input type="checkbox"/> 3*	<input type="checkbox"/> 4*	<input type="checkbox"/> >5*
-------------	------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	------------------------------

**II. LEGENDA:**

1	2	3	4	5
DISCORDO PLENAMENTE	INCLINADO A DISCORDAR	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	INCLINADO A CONCORDAR	TOTALMENTE DE ACORDO

II - DIMENSÃO PERSPECTIVA DO CLIENTE COMO OS CLIENTES SÃO ATENDIDOS	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
ASSERÇÕES					
C1: A atual estrutura de pessoal é suficiente para o atendimento de suas operações					
C2: A estrutura física da organização atende as necessidades de seus clientes externos					
C3: O espaço físico da organização atende satisfatoriamente as demandas de seus clientes externos					
C4: Há uma comunicação contínua com os seus clientes e vice-versa					

1. O que é necessário o empreendimento realizar para que seus clientes sejam mais fiéis retornando constantemente para o mesmo?

---



---



---

2. O que é necessário para o empreendimento atrair mais clientes?

---



---



---

Os resultados da pesquisa serão apresentados por meio de uma dissertação de mestrado, a qual será apresentada ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM e ao IFAM, Campus Presidente Figueiredo, para seu devido aproveitamento.

Formulário adaptado de Lima Filho, 2012.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS CAMPUS MANAUS ZONA LESTE  
SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÕES



## CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Presidente da ASCOPE,

**O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS – IFAM**, Instituição Pública Federal, vinculada ao Ministério da Educação, através da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, inscrita no CNPJ/MF sob o n. 10.792.928/0004-52, com sede na Alameda Cosme Ferreira, n. 8045, bairro de São José Operário, neste ato representado por seu Diretor Geral, **Sr. ALDENIR DE CARVALHO CAETANO**, nomeado pela Portaria Nº. 1.063, de 26 de março de 2015; por este intermédio, vem apresentar o servidor **JOSÉ EDISON CARVALHO SOARES**, Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, Matrícula no SIAPE nº. 55471 desta Instituição de Ensino, aluno regularmente matriculado no Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção – PPGEF.

Desta forma, solicitamos a possibilidade de autorizar o servidor acima mencionado, a aplicar pesquisa sobre o tema: **“O BSC COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA – ASCOPE: UM ESTUDO DE CASO”**.

Para tanto, é de fundamental relevância para este Instituto registrar e sistematizar estas experiências fruto de parcerias e convênios, assim como, investigar a sua influência para o desenvolvimento rural sustentável da região, considerando o Projeto de Pesquisa do candidato.

  
**Aldenir de Carvalho Caetano**  
Diretor Geral da IFAM – CMZL  
Portaria GR/IFAM Nº 1.063  
de 26/03/2015

*Recebido em 01-07*  
*Recebimento Serviço dos Santos Franks*  
ASCOPE  
CNPJ: 02.328.619/0001-55  
Ramunido Município dos Santos Franks  
Presidente