

## **PROPOSTA DE INDICADORES DE PERFORMANCE PARA A RETAGUARDA CENTRAL DO SICREDI<sup>1</sup>**

### *AN ANALYSIS OF THE PERFORMANCE INDICATORS FOR THE CENTRAL BACK OFFICE OF SICREDI*

**Bruna Schuh Röhrs<sup>2</sup> e Eduardo Botti Abbade<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

O objetivo, neste estudo, foi analisar quais os indicadores de performance vinculados às dimensões do *Balanced Scorecard* (BSC) podem auxiliar no monitoramento do desempenho da Retaguarda Centralizada. O estudo se originou da necessidade de identificar indicadores de desempenho que sejam capazes de auxiliar o setor no alcance de suas metas, bem como manter o alinhamento entre as estratégias da Cooperativa com as da Retaguarda Centralizada (setor em estudo). Trata-se de um estudo de caso baseado em coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas em uma amostra de 32 colaboradores de um setor de uma Cooperativa do Sistema SICREDI. Os resultados colaboram na definição de uma missão, visão de futuro e indicadores de desempenho para o setor em estudo. Diante disso, os indicadores selecionados para as perspectivas de processos internos e aprendizagem e crescimento, a partir da sugestão dos colaboradores da Retaguarda Centralizada são seguintes: falha operacional, índice de devolução de processos, tempo de processo, índice de retrabalho, satisfação dos colaboradores, produtividade, capacitação e feedbacks constantes. A partir dos resultados obtiveram-se ferramentas suficientes para construir o mapa estratégico da Retaguarda Centralizada, visando à utilização deste como instrumento de gerenciamento e forma de mensurar os resultados obtidos versus os objetivos propostos pela Cooperativa, a fim de proporcionar um melhor desempenho para a Retaguarda Centralizada e, conseqüentemente para os seus colaboradores, os quais passam a ter a real ideia de seu desempenho e forma de melhorá-lo para atingir seus objetivos profissionais.

**Palavras-chave:** *balanced scorecard*, indicadores chaves de performance, mapa estratégico, métricas estratégicas, planejamento estratégico.

#### **ABSTRACT**

*This study aimed to analyze which of the performance indicators linked to the dimensions of the Balanced Scorecard (BSC) may contribute to the performance monitoring of the Central Back Office of SICREDI. The study was developed in order to identify performance indicators that could help the service department to achieve its goals, maintaining alignment between the strategies of the Cooperative and the ones in the Central Back Office, that is, the department investigated. It was based on a case-study approach, and data was collected through semi-structured interviews in a sample of 32 employees who work in one of the departments of a Cooperative System of SICREDI. The findings contributed to the creation of both mission and vision statements as well as some performance indicators for the department investigated. Therefore, some indicators were chosen for the internal processes, learning and growth dimensions of BSC, as suggested by the Central Back Office employees. Among them were operational failure, return rate of processes, process time, rework index, employee satisfaction, productivity, training, and constant feedback. As a result, enough information was provided to develop a strategic map for the Central Back Office, which may be used as a management tool as well as a means to measure*

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação - TFG.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: brunarohrs@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Orientador. Docente do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: eduardo@unifra.br

*the results obtained facing the objectives proposed by the Cooperative. Thus, such a map may enhance the performance of the Central Back Office and consequently of its employees, who from now on have a better understanding of their own performance and how to improve it in order to achieve their professional goals.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, key performance indicators, strategic map, strategic metrics, strategic planning.*

## INTRODUÇÃO

Todo e qualquer tipo de empresa, independente da área de atuação, precisa ter uma estratégia bem formulada, bem como divulgá-la aos seus colaboradores, pois precisará deles para implementá-la e alcançar os resultados esperados. As mudanças e inovações em toda a conjuntura e estratégias empresariais são constantes e necessárias para manter a evolução e fazer com que a organização consiga se manter e se adequar ao mercado com o intuito de construir vantagens competitivas para estar à frente de seus concorrentes (PORTER, 1999). Para conseguir mitigar as causas que a conduzem ao insucesso na tomada de decisão, a empresa deve elaborar de forma minuciosa a sua estratégia. No entanto, a atenção deve redobrar no momento da implementação, pois é nessa etapa que a maioria das empresas pode falhar. Não adianta ter uma estratégia bem delineada se não houver uma equipe coesa e capaz de pô-la em prática de forma eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2009).

É insuficiente, dado o contexto competitivo empresarial em que as organizações se inserem, medir apenas a variável financeira das organizações, é necessário avaliar em longo prazo a saúde estratégica das empresas. Essa avaliação pode ser verificada por meio do *Balanced Scorecard (BSC)*, que é um modelo de gestão estratégico capaz de traduzir a missão e a visão organizacional num conjunto de medidas de desempenho, e é utilizado também para mensurar a gestão estratégica (PORTER, 1999). Kaplan e Norton (2006) mencionam que a gestão estratégica com uso de indicadores de desempenho e da metodologia tem se firmado como uma das melhores alternativas de gestão. Essa metodologia é utilizada na maioria das empresas que alcançam a liderança de mercado. Contudo, nem todas as empresas conseguem alcançar os reais benefícios propostos pelo BSC, que é o desenvolvimento dos indicadores mais adequados e do entendimento destes pela equipe operacional na execução dos processos.

Nos estudos realizados, verificou-se que a falta de métodos adequados para avaliação do desempenho empresarial, normalmente baseados em métodos obsoletos, foi o motivo que levou os idealizadores do *Balanced Scorecard* a procurarem novas alternativas. As empresas costumavam utilizar apenas indicadores contábeis e financeiros, os quais estavam prejudicando a capacidade de as empresas agregarem valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Considerando a atual necessidade por modelos de gestão estratégica mais consistentes, este estudo analisa a aplicabilidade do BSC em um setor específico de uma Cooperativa de Crédito. Tal instituição, que é a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Região Centro Rio

Grande do Sul (RS) - SICREDI Região Centro e que está entre as cem maiores cooperativas de crédito do Brasil, de acordo com dados divulgados pelo Banco Central (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2014). Tais Cooperativas presentes no *Ranking* movimentam 60% dos volumes totais do setor. No ano de 2014, a cooperativa incorporou outras duas cooperativas do Sistema SICREDI, atendendo, atualmente, dezoito municípios da região central do estado com vinte unidades de atendimento (SICREDI, 2015). O setor foco da análise deste estudo é a Retaguarda Centralizada (RC), que foi criada no ano de 2013, com o objetivo de tornar as atividades mais eficazes, padronizando as informações registradas no sistema, bem como mitigando o risco de execução de processos com formalísticas incorretas ou incompletas.

Com isso, este estudo tem como objetivo analisar quais indicadores de performance vinculados às dimensões do BSC podem auxiliar no monitoramento do desempenho da RC. Para isso, será necessária a criação de uma missão, visão de futuro e indicadores de desempenho para a RC para que após seja possível construir um mapa estratégico que mostre com clareza os objetivos dos processos internos, o que facilita o gerenciamento do planejamento estratégico e quando necessário torna mais lógico qualquer mudança a ser implementada. Torna-se justificável aprofundar as questões que viabilizam um sistema de gestão com embasamento na utilização da elaboração e definição do planejamento estratégico com a utilização do BSC, uma vez que esse método pode ser importante para que a retaguarda centralizada maximize seus resultados. As possíveis formas de melhorias referenciadas pela metodologia do BSC adaptada a um setor da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Região Centro dão respaldo ao presente estudo, pois poderá oferecer possibilidades de melhorias no processo de gestão e desempenho ao setor.

A proposta deste estudo de caso surgiu da possibilidade de aplicar as ferramentas utilizadas pelo *Balanced Scorecard* (BSC) como forma de definir um sistema de gestão no setor Retaguarda Centralizada, bem como oferecer uma contribuição para que a RC possa melhorar seu desempenho, sendo capaz de identificar oportunidades de melhorias nas estratégias. Os objetivos propostos podem auxiliar na melhoria da performance da Retaguarda Centralizada, com forte foco no gerenciamento de custos, capital humano e tecnologia.

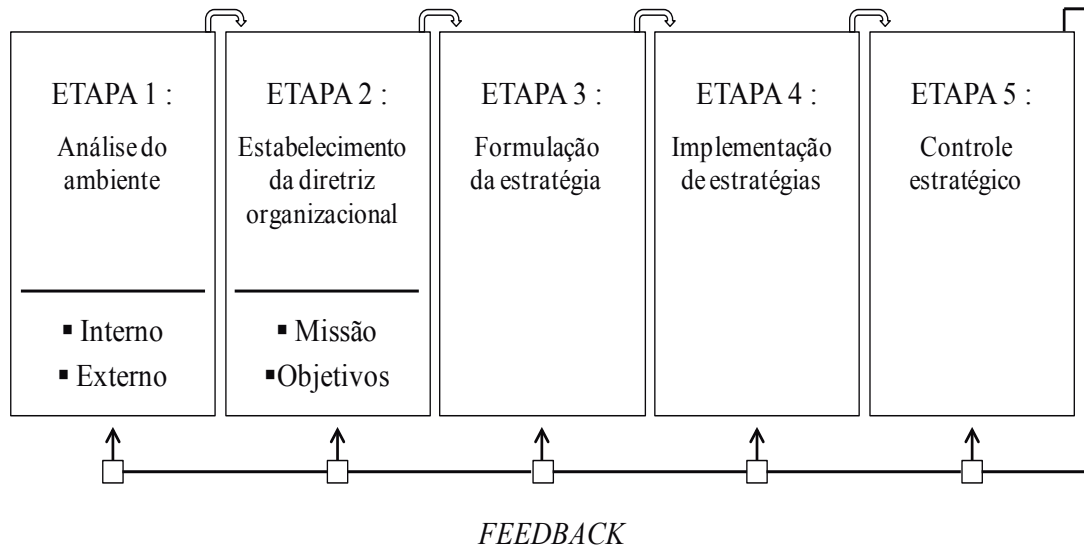
## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Costa (2007) menciona que todo planejamento estratégico precisa ter explícitos os fundamentos sob os quais foi realizado, bem como necessita de desafios, objetivos e metas a serem atingidos pela organização ao longo do tempo. Fischmann e Almeida (1991) complementam dizendo que o planejamento estratégico exige um processo decisório que irá ocorrer antes, durante e depois da sua elaboração e implementação na organização. Já de acordo com Cobra (1991), o planejamento estratégico corresponde na determinação de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo em uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. No entanto, a empresa tem condições e formas de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. Menciona,

ainda, que o planejamento estratégico se relaciona com os objetivos de longo prazo e com as formas e ações para alcançá-lo, que afetam, direta ou indiretamente, toda a empresa.

Planejamento estratégico é visto como um processo contínuo que envolve um conjunto complexo e decisões inter-relacionadas que podem ser destacadas em formas separadas (OLIVEIRA, 2009). Conforme Certo e Peter (1993), o processo de administração estratégica é dividido em cinco etapas, como mostrado na figura 1.

**Figura 1** - Cinco etapas do planejamento estratégico.



Fonte: Certo e Perter (2005).

De acordo com o mencionado pelos autores, apresentado na figura 1, a análise do ambiente é a primeira etapa da administração estratégica. Nessa fase, são identificadas as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas que a empresa encontra no presente e no futuro. O ambiente organizacional forma um conjunto que une todos os fatores internos e externos, os quais podem influenciar os resultados que a organização alcança.

De acordo com Cobra (1991), a análise das ameaças e oportunidades precisa ser realizada de forma global pela empresa e deve levar em consideração vários fatores, entre os quais se destacam o mercado nacional e regional, o mercado internacional, a evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos socioeconômicos e financeiros, políticos, entidades de classe e órgãos governamentais, mercado de mão de obra e concorrentes. Segundo Porter (1999), é imprescindível acompanhar as forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas etc.) agentes microambientes (clientes, concorrentes distribuidores, fornecedores), os quais alteram a capacidade de obtenção de lucros das empresas.

Oliveira (1997) menciona, também, que a estrutura organizacional é um dos principais aspectos a serem analisados na definição dos pontos fortes e fracos da empresa, uma vez que apenas uma organização com estrutura sólida poderá alcançar seus objetivos. O estabelecimento da diretriz orga-

nizacional define a segunda etapa, na qual a empresa estabelece sua meta. Nessa etapa, é necessário considerar e analisar dois indicadores, a missão e os objetivos organizacionais.

Após o entendimento da necessidade do estabelecimento da missão organizacional, é necessário conhecer do que realmente se trata. Para Oliveira (2009), a missão organizacional é a determinação do motivo central da sua existência. Compreende um horizonte dentro do qual a empresa irá atuar, ou seja, sua razão de existir. Menciona, também, que deve haver alguns cuidados no estabelecimento da missão, pois o seu objetivo principal é provocar decisões de mudanças. É necessário entender que a missão deve sofrer mudanças, uma vez que a empresa está exposta a uma conjuntura dinâmica e sujeita a influências externas e internas, tornando-se necessário estar sempre atenta às mudanças de cenários e readaptações.

Já Costa (2007) vai além quando afirma que a missão organizacional precisa ser compartilhada com seus dirigentes e funcionários para que estes sejam capazes de explicar a razão básica pela qual a empresa existe, bem como saber distinguir a missão da visão da empresa. A visão organizacional, para Fischmann e Almeida (1991), é conceituada como os limites que os *stakeholders* da empresa enxergam em um maior período de tempo, tratam-se de uma abordagem mais ampla. Costa (2007) menciona que a visão da empresa deve ser definida de forma simples, objetiva, abrangente, para ser compreendida por todos os envolvidos com a organização. Sua característica essencial é de que funcionando como base para o propósito, deve ser compartilhada pelos dirigentes organizacionais, bem como explicada, justificada e disseminada por todos os trabalhadores da empresa.

A terceira etapa do processo de administração estratégica tem por objetivo selecionar ações que possibilitem que a organização consiga atingir seus objetivos, projetando e selecionando as melhores práticas para alcançar os objetivos organizacionais. Para formular a estratégia, é importante a utilização das ferramentas da análise SWOT, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Na quarta etapa do processo, é desdobrada a implementação da estratégia. É verificada a importância de executar a estratégia de forma correta, pois se torna inviável a organização ter uma estratégia bem formulada se a sua execução não for eficaz. Se alguma das etapas for mal realizada, é muito provável que o objetivo fique comprometido, vai gerar uma falha na estratégia global. Na quinta etapa do processo, direciona-se para ações de controle estratégico. Nessa etapa, há uma preocupação com o monitoramento e avaliação de todo o processo com o intuito de melhorá-lo e garantir que exista o perfeito funcionamento do que foi planejado. A etapa do controle permite que empresa realize as devidas ações corretivas para que as metas não sofram alterações e sejam atingidas (CERTO; PETER, 2005).

### ***BALANCED SCORECARD***

Segundo Kaplan e Norton (2006), o BSC é, para os executivos, uma forma de conseguir traduzir a visão e a estratégia organizacional num conjunto coerente de medidas de desempenho. É uma



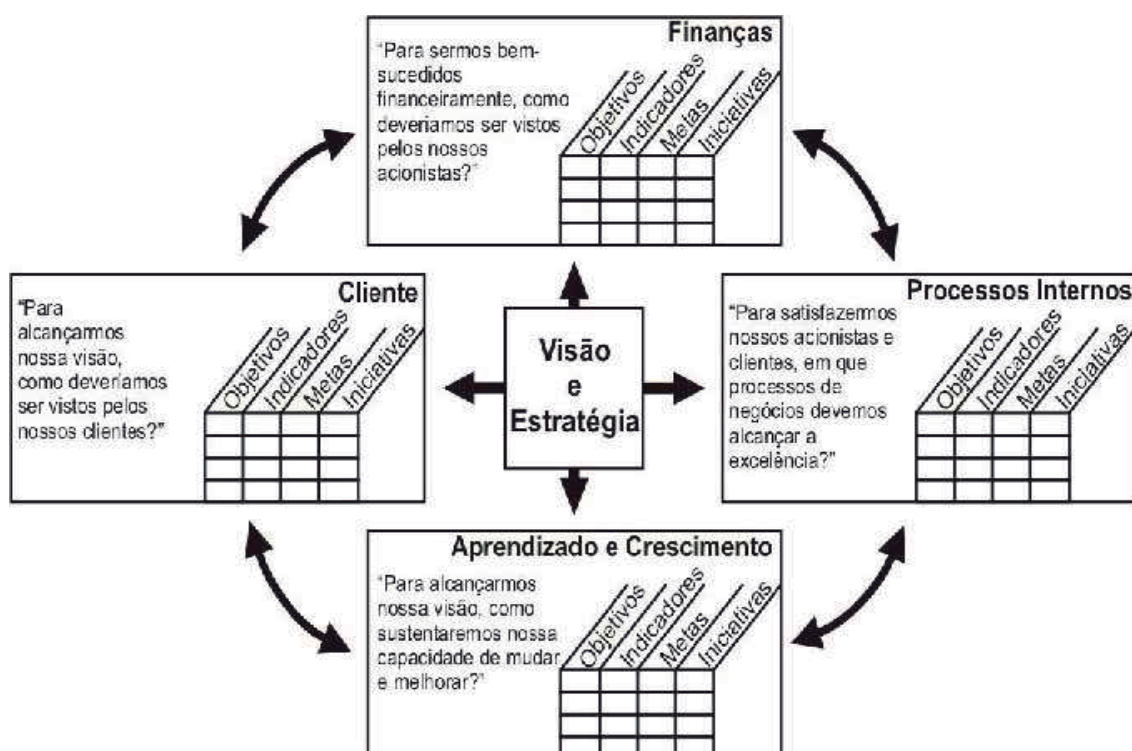
metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma empresa com a missão, a visão e a estratégia organizacional, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis.

O *Balanced Scorecard* preenche uma lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, a falta de processos sistemáticos para implementar e obter feedback das suas estratégias (PORTELLA; TAVARES, 2011). Tal modelo de gestão consiste em um método de avaliar o desempenho organizacional, o qual foi desenvolvido por Kaplan e Norton por meio de pesquisas realizadas nas organizações. Os autores iniciaram com a ideia que os ativos intelectuais precisavam ser mensurados, pois a dependência, exclusivamente, do sistema financeiro havia se tornado insuficiente (KAPLAN; NORTON, 2000).

Kaplan e Norton (2000) mencionam, também, os chamados *strategy focused organization* (SFO), que colocam a estratégia e a visão no centro da tomada de decisão. A utilização do SFO posiciona as empresas ao sucesso na implementação de suas estratégias devido a cinco princípios: como transformar estratégia em termos operacionais; alinhamento da organização para criar sinergia; transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos; a transformação da estratégia em processo contínuo; e liderança executiva para mobilizar a mudança.

Verifica-se que, para Herrero Filho (2005), o objetivo do *Balanced Scorecard* é traduzir a missão estratégica em objetivos e medidas tangíveis, que atingem desde o nível estratégico até o operacional, para que estes compreendam os resultados financeiros das suas decisões e ações. O BSC é organizado segundo quatro perspectivas analíticas específicas e complementares, conforme mostrado na figura 2. Tais perspectivas são: (1) financeira, (2) do cliente, (3) dos processos internos e (4) do aprendizado e crescimento.

**Figura 2** - Estrutura de tradução da estratégia em termos operacionais.



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

A figura mostra as quatro perspectivas do BSC, demonstrando que todas estão inter-relacionadas, e o ponto que norteia tais dimensões é a visão e estratégia da organização. Conforme mencionado pelos autores, as medidas financeiras são insuficientes por mostrarem acontecimentos passados e não são capazes de orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir. O *Balanced Scorecard* complementa essas medidas passadas com medidas dos vetores impulsionadores do desempenho futuro, que são derivados da visão estratégica da organização (KAPLAN; NORTON, 2000). Já Porter (1999) vê o BSC como um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento e capaz de capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*. Porém várias empresas não são capazes de chegar ao sucesso quando se fala em formulação e implementação da estratégia. Para Costa (2007), a origem desse tipo de problema está em estratégias abstratas e na dificuldade de traduzi-las em objetivos organizacionais.

Com a elaboração do BSC, as unidades precisam vincular os objetivos financeiros à estratégia organizacional. Os objetivos financeiros servem como direcionadores para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*. O *Scorecard* deve traduzir a estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo, fazendo uma relação com a sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, de clientes, dos processos internos e, por último e não menos importante, de aprendizado e crescimento, para que em longo prazo seja alcançado o desempenho econômico desejado. Mencionam a existência de quatro perspectivas no BSC, o que permite um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo: perspectiva financeira; do cliente; dos processos internos; do aprendizado e do crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Portella e Tavares (2011) sugerem que as quatro perspectivas têm seus objetivos interligados devido à relação de causa e efeito. Supõe-se que os resultados financeiros somente serão alcançados se os clientes estiverem satisfeitos. A proposição de valor sugere como gerar vendas e aumentar a fidelidade do cliente-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposta de valor aos clientes. Os ativos intangíveis dão respaldo aos processos internos e sustentam a estratégia empresarial. Com o alinhamento dos objetivos nessas perspectivas, há a criação de valor e direcionamento para uma estratégia que será focada nos objetivos da organização.

A perspectiva financeira deve descrever, tradicionalmente, os resultados tangíveis da estratégia. Resultados como valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por oportunidade mostram se a estratégia está direcionando a organização para o sucesso ou para o fracasso. A perspectiva do cliente fornece ferramentas para que os ativos intangíveis criem valor para os clientes alvo. Para isso, deve haver a identificação do que os clientes do segmento alvo valorizam e escolher a proposta de valor para oferecer-lhes. A perspectiva dos processos internos identifica os processos críticos que exercem maior impacto sobre a estratégia em busca da excelência e busca atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. A perspectiva do aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais significativos para a estratégia, identificando cargos

sistemas e tipos de clima que são necessários para sustentar os processos internos e a criação de valor (KAPLAN; NORTON, 2006).

## O *BALANCED SCORECARD* E O ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

A forma de traduzir a estratégia em ações práticas para toda organização, desdobrando diretrizes e metas, para criar instrumentos de monitoramento e mensuração dos resultados da estratégia, bem como criar um ambiente favorável para o alinhamento e aprendizado estratégicos, tem sido um dos maiores desafios do planejamento estratégico. Muitas empresas possuem maravilhosas unidades de negócios, cada uma delas composta por executivos altamente treinados, experientes e motivados, mas os esforços das várias unidades não estão alinhados entre si (KAPLAN; NORTON, 2006).

Kaplan e Norton (2006) mostram cinco princípios de gestão que são importantes para a implementação bem-sucedida da estratégia, conforme definido a seguir:

- Mobilização: utilizar a liderança executiva para coordenar a mudança;
- Tradução da estratégia: criar Mapas Estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativa;
- Alinhamento da organização: o conselho de administração, os parceiros externos, as unidades de apoio, as unidades de negócio e corporação precisam estar alinhadas com a estratégia;
- Gerenciamento: faz com a estratégia esteja integrada ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e às unidades gerenciais.

Para Herrero Filho (2005), as empresas que usufruem dos maiores benefícios resultantes desse modelo de gestão do desempenho são muito melhores no alinhamento de suas estratégias corporativas, das unidades de negócio e de apoio. Além disso, essa metodologia, assim como a sincronia alcançada pelas equipes, pode produzir grandes benefícios para o todo e criar sinergia entre as partes.

O alinhamento e integração proporcionam os elementos básicos conceituais para o desenvolvimento de objetivos de capital humano, de capital da informação e de capital organizacional. Contudo, poucas empresas conseguem explorar as vantagens competitivas potenciais que resultam do alinhamento e da integração de seus ativos intangíveis. Por outro lado, é muito importante a formulação de um mapa estratégico ajustado à estratégia organizacional, uma vez que este possibilita descrever como os ativos intangíveis podem trazer melhorias no desempenho dos processos internos da empresa (KAPLAN; NORTON, 2006).

## O MAPA ESTRATÉGICO E OS INDICADORES

Por meio da definição dos indicadores tem-se uma ferramenta que pode auxiliar a empresa no alcance de suas metas e a possibilidade de formular um mapa estratégico para obter uma representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Com estes há uma nítida visualização das relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados (KAPLAN; NORTON, 2006).

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (2006), a lógica da estratégia é descrita pelos mapas estratégicos, em que são mostrados com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor, bem como ativos intangíveis necessários para dar respaldo a eles. Para cada indicador do BSC, os gestores precisam escolher as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar o objetivo, devendo sempre acompanhar essas iniciativas.

Segundo Storch, Nara e Storch (2004), o mapa estratégico constitui uma ferramenta que tem por objetivo contribuir para a aplicação de um sistema de gestão estratégico, a ser implementado em organizações que almejam adotar um gerenciamento integrado às organizações, com o foco no mercado, nos ativos tangíveis e intangíveis, e com flexibilidade para alterar suas estratégias à medida que sinta as mudanças nos seus indicadores. Os mesmos autores ainda mencionam que o mapa estratégico se destaca como instrumento de grande importância da metodologia do BSC. Ele é elaborado a partir da missão, visão, estratégias e perspectivas levantadas na organização, que têm abrangência e coerência compatíveis com a atualidade e que permitem considerar a importância crescente dos valores intangíveis frente aos clássicos valores físicos.

A gestão organizacional torna-se mais segura por meio do controle estratégico, o que permite aos gestores uma tomada de decisão baseada em indicadores, que, por sua vez, demonstram o rumo que a estratégia utilizada está tomando e a probabilidade de intervenção rápida para o alinhamento do rumo quando necessário (PORTELLA; TAVARES, 2011). Com o objetivo de melhorar o monitoramento de seus resultados, as organizações devem determinar indicadores de desempenho para avaliar de forma quantitativa se os objetivos estão sendo atingidos ou não (CAMPOS, 1998).

Para Kaplan e Norton (1997), aquilo que não é medido não pode ser gerenciado. Portanto, indicadores de desempenho estratégico são diretamente ligados aos objetivos estratégicos e são definidos pela gestão a fim de medir o desempenho da estratégia e do alcance dos objetivos estratégicos. Esses indicadores possibilitam que a organização possa averiguar se a estratégia da empresa está sendo alcançada ou se é necessário que seja ajustada para atingir suas metas, os objetivos e a visão de futuro. Finalizam mencionando que existe uma grande dificuldade na operacionalização dos indicadores de desempenho. Assim, não basta fazer, é preciso definir como irá fazer e será esse um dos fatores determinantes da obtenção do sucesso. Contudo, os autores mencionam, também, a necessidade que a empresa deve tomar ao selecionar seus indicadores. Uma organização que adota muitos indicadores pode perder seu foco estratégico e desperdiçar seu tempo nas atividades operacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Porter (1999) complementa sugerindo que em cada uma das quatro perspectivas devem ser estabelecidos objetivos e seus respectivos indicadores para permitir o monitoramento destes objetivos. Do mesmo modo, sugere identificar as relações de causa e efeito entre os objetivos ou respectivos

indicadores das quatro perspectivas do mapa. Dessa maneira, a estratégia da empresa se resume em um conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito, que precisam ser testadas ao longo do processo de apuração e avaliação dos resultados.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Lakatos e Marconi (2000) mencionam que para um estudo ser bem compreendido por qualquer leitor ou estudioso, é imprescindível que o método utilizado para realizá-lo seja compreensível. Esclarecem, ainda, que um método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que faz com que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Além disso, é preciso utilizar conhecimentos válidos e verdadeiros e levar em consideração os eventuais erros e efeitos que constituem os fenômenos da natureza analisados.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, quanto à natureza, o presente estudo tem características qualitativas. De acordo com Minayo (2003), a pesquisa qualitativa trata-se de uma atividade da ciência que visa à construção da realidade e se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, utiliza um universo de crenças, valores, significados e outras relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Na visão de Diehl e Tatim (2004), os estudos qualitativos descrevem a complexidade de um determinado problema e a interação entre certas variáveis, contribuem e classificam os processos dinâmicos vividos por grupos sociais e contribuem no processo de mudança de um dado grupo.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva. Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Sampieri et al. (2013) complementam dizendo que estudos descritivos têm o objetivo de especificar as características e perfis de determinado grupo ou qualquer outro fenômeno que se submete a uma apreciação, descrevendo suas tendências.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, em um setor da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Região Centro RS - SICREDI. De acordo com Yin (2010), a utilização de estudo de caso com a finalidade de pesquisa é um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais. Nos estudos de caso, a riqueza do fenômeno e a extensão do conjunto da vida real exigem que os pesquisadores enfrentem uma situação tecnicamente distinta: haverá muito mais variáveis de interesses do que ponto de dados. Por outro lado, uma tática essencial é utilizar as múltiplas fontes de evidência, de maneira que os dados convirjam de modo triangular. Na mesma linha de pensamento, conforme Acevedo e Nohara (2007), um estudo de caso é um esboço que se preocupa com questões do tipo como e porque, tem seu foco voltado para os acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais, ou seja, não se manipulam as variáveis independentes.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas rodadas de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram conduzidas com perguntas abertas e foram enviadas para os e-mails dos 32 colaboradores do setor. Em uma primeira rodada, todos os colaboradores da RC foram questionados para que eles manifestassem suas ideias a respeito de qual seria a missão da RC. Foram obtidas 24 respostas válidas, que foram utilizadas para delinear uma proposta de Missão para a unidade. Em uma segunda rodada, foi apresentada a missão proposta e solicitou-se que os mesmos colaboradores manifestassem suas visões de futuro para a unidade, assim como apontassem indicadores para a avaliação do desempenho da unidade em termos de processos internos, e crescimento e aprendizagem. Foram obtidas, nessa segunda etapa, 16 respostas válidas. Tal abordagem utilizou, portanto, um procedimento amostral por conveniência e adesão não-probabilístico (GIL, 2002).

De posse dessas respostas, foram avaliados as visões de futuro e os indicadores sugeridos pelos colaboradores. Tais evidências foram analisadas com a utilização de procedimentos de análise interpretativa simples dos textos obtidos nas entrevistas conduzidas. A partir de tais análises, elaborou-se o mapa estratégico para a unidade. Além disso, os indicadores foram detalhados em termos de procedimentos operacionais de mensuração para a sua utilização no âmbito organizacional. Cabe salientar que os indicadores propostos neste estudo são oriundos das sugestões feitas pelos participantes das entrevistas, além de serem baseados no julgamento dos próprios pesquisadores.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A retaguarda centralizada (RC) é um setor da Cooperativa Região Centro que está em fase de estruturação, já que foi concebida recentemente. Tal setor foi implementado há pouco tempo, tendo menos de um ano de atividade. A RC trabalha com a condução e monitoramento de processos operacionais e atende às vinte unidades de atendimento da Cooperativa. Dentre tais processos podem ser destacados os processos de cobrança, análises jurídicas, análises de crédito e demais processos operacionais. Considerando a natureza das atividades da RC, as dimensões do BSC que são capazes de serem abordadas nesta pesquisa são as de processos internos e aprendizado e crescimento, visto que o setor não trabalha com atendimento ao público e não tem receita financeira.

Considerando a primeira etapa da coleta de dados, na qual se buscou saber qual a ideia de missão que os colaboradores da RC tinham para a unidade, foram obtidas inúmeras respostas. A partir das respostas, elaborou-se uma proposta de missão para a RC, que é a seguinte: Como parte integrante de um sistema cooperativo, a Missão da RC é “oferecer excelência na execução das rotinas dos processos operacionalizados por meio de especialização, qualidade padronizada, eficiência e segurança, contribuindo para a melhoria dos negócios efetuados pelas Unidades de Atendimento e para a satisfação de todos os associados, agregando alta confiabilidade e assertividade nos produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa Região Centro”. Essa missão foi definida a partir da percepção

dos colaboradores da RC, bem como de forma a contribuir com a missão do SICREDI para que seja possível criar sinergia entre as partes.

Considerando a segunda tapa da coleta de dados, ao questionar os colaboradores a respeito de suas visões de futuro e dos indicadores que eles sugeririam para monitorar o desempenho da unidade em termos de processos internos e de crescimento e aprendizagem, diversas respostas de conteúdos variados foram obtidas. A Visão é como a unidade se projeta no futuro, ou como se deseja que a unidade esteja em termos de posição de mercado, legitimidade e reconhecimento em longo prazo. Logo, pode-se derivar das visões sugeridas pela equipe da RC uma visão que engloba os principais elementos levantados. Assim, como proposta, sugere-se que a visão da RC seja: “Ser reconhecida perante o Sistema SICREDI como modelo de referência de Retaguarda Centralizada, comprometida com o desenvolvimento econômico da Cooperativa Região Centro através da excelência na padronização da operacionalização dos processos”. A definição dessa visão tem por objetivo manter o setor na mesma linha de objetivos estratégicos do SICREDI, a fim de se obter um alinhamento organizacional.

Também foram levantadas as sugestões de indicadores a serem adotados no monitoramento das dimensões “processos internos” e “aprendizagem e crescimento”. Inicialmente, buscou-se esclarecer para os colaboradores o que abrange as dimensões de Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. A partir dos indicadores propostos pela equipe da RC, foi feita uma análise considerando a pertinência desses indicadores e, baseado em um julgamento crítico, tais indicadores foram reduzidos e selecionados, restando os quatro indicadores para cada uma das dimensões, apontados no quadro 1.

**Quadro 1** - Indicadores de desempenho selecionados para as dimensões de processos internos e crescimento/aprendizagem.

<b>Indicadores para processos internos</b>	<b>Indicadores para aprendizagem e crescimento</b>
Falha operacional	Satisfação dos colaboradores
Índice de devoluções de processos	Produtividade
Tempo de processo	Capacitação
Índice de retrabalho	Feedback constante

Os indicadores definidos no quadro anterior serão apresentados, novamente, de forma mais detalhada, no quadro 2. Neste conterá explicações e detalhamentos adicionais sobre cada um deles, bem como uma métrica de desempenho a ser alcançada no período de um ano.

**Quadro 2** - Indicadores de desempenho da Retaguarda Centralizada (RC) apresentados de forma detalhada.

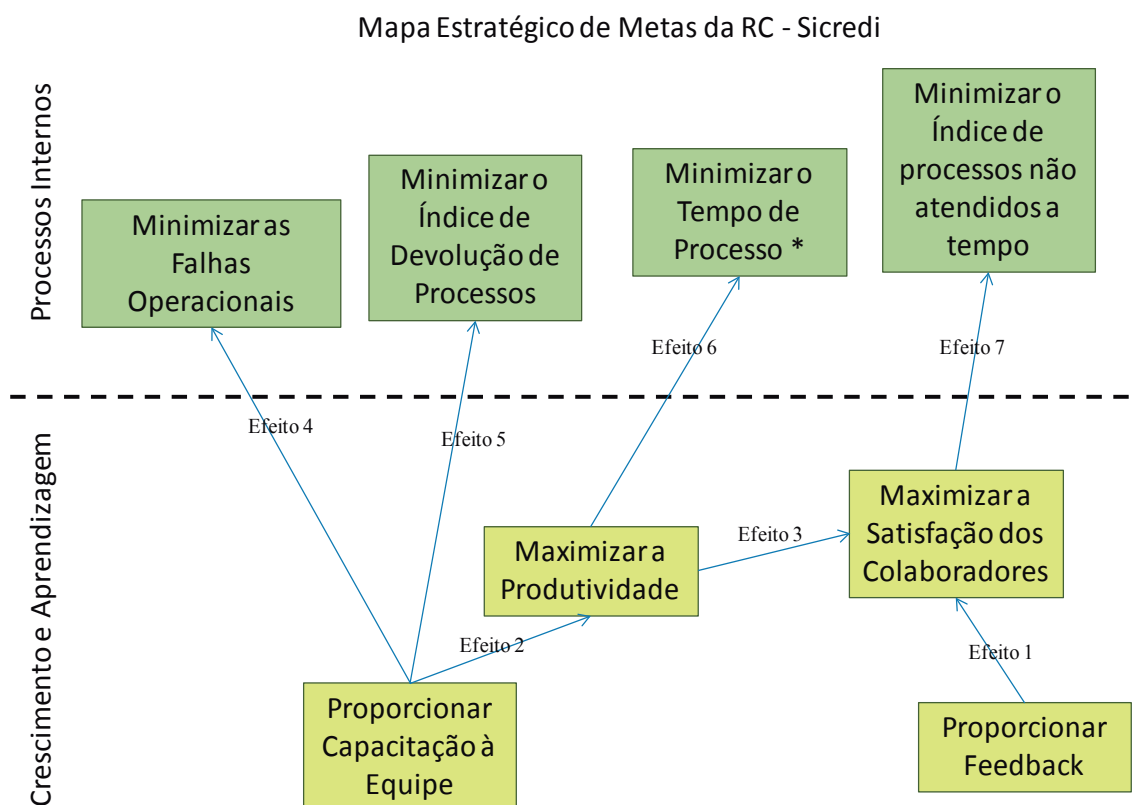
<b>Indicadores de desempenho da RC apresentados de forma detalhada</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Indicador</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Métrica a ser alcançada (nessa coluna tem que ter um número)</b>
Processos Internos	Falha operacional	Índice de processos abertos, indicando falhas operacionais dos colaboradores. Tal indicador será mensurado por meio da contagem total de falhas (ou erros) pelo número de processos. Por exemplo, se, em um único processo, forem identificados 5 erros, haverá um índice de 5/1 (totalizando em 5). Caso haja 2 erros em 2 processos, um erro em cada, o índice será 2/2 (totalizando em 1).	Aceitável 0,1 (ou seja, a cada 10 processos, é contabilizado apenas 1 erro).
	Índice de devoluções de processos	Quantos e quantas vezes os processos são devolvidos, solicitando correção.	5% (ou seja, a cada 20 processos, um é devolvido com solicitação de correção).
	Tempo de processo	O tempo levado para operacionalizar todos os processos.	Média de 7 minutos
	Índice de processos que não foram atendidos no tempo	O número de processos que ultrapassou o tempo mínimo para atendimento.	20% (1 a cada 5 processos extrapolam o tempo mínimo definido para atendimento).
Aprendizagem e Crescimento	Satisfação dos colaboradores	Questionário com alguns indicadores da Escala EST*.	Superior a 90% de satisfação (utilizar escala Likert de 5 pontos e contabilizar como satisfeito as notas 4 e 5).
	Produtividade	Quantidade de processos por semana.	Maior que 150 processos por semana.
	Capacitação	Cursos de treinamento por semestre.	100 horas por semestre para cada membro da equipe.
	Feedback constante	Ter uma programação específica para dar feedbacks contínuos aos colaboradores	No mínimo 3 feedbacks formais durante o ano.

Nota: \* Para avaliar o grau de satisfação, será proposta a utilização dos indicadores da escala da Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho proposta pelo método EST (SIQUEIRA, 2008).

Após a realização de uma análise crítica e lógica dos indicadores de desempenho estabelecidos e suas respectivas métricas e maneiras de atingi-los, com base na literatura existente, elaborou-se o mapa estratégico de metas para a RC, apresentado na figura 3.

Para tanto, na figura 3, são indicados possíveis efeitos causais a serem verificadas entre os objetivos e metas estratégicas propostas para a RC. Tais efeitos são mais bem detalhados no quadro 3.



**Figura 3** - Mapa Estratégico proposto considerando as relações hipotéticas entre os indicadores sugeridos.

\* Esta Meta está em fase de análise não tendo sido ainda consolidada com um procedimento operacional para sua avaliação e monitoramento.

**Quadro 3** - Possíveis efeitos causais (relações hipotéticas) entre os objetivos e metas associados aos indicadores sugeridos.

Efeito	Detalhamento
Efeito 1	Quanto maior for a frequência de feedbacks, maior será a satisfação dos colaboradores, uma vez que saberão como está o seu desempenho, bem como os pontos a serem melhorados.
Efeito 2	Quanto maior a capacitação da equipe, maior será a produtividade, já que uma equipe mais capacitada se torna mais produtiva.
Efeito 3	Quanto maior a produtividade dos colaboradores maior será sua satisfação, pois receberão feedbacks positivos, bem como oportunidades internas. Tais implicações poderão estar alinhadas a um plano de remuneração variável por desempenho.
Efeito 4	Quanto maior a capacitação dos colaboradores, menor será o índice de falha operacional, pois quanto maior o conhecimento dos membros da equipe, maior será sua competência para desempenhar suas tarefas.
Efeito 5	Quanto maior o nível de capacitação, menor será o índice de devolução de processos. Isso mostra que a capacitação reduz erros na execução dos processos, o que diminui as devoluções.
Efeito 6	Quanto maior a produtividade, menor será o tempo para executar os processos. De fato, reduzindo-se o tempo dos processos, aumentam os níveis de produtividade, já que tempo é um recurso organizacional que deve ser gerenciado e melhor empregado.
Efeito 7	Quanto maior a satisfação dos colaboradores, maior será o comprometimento com o trabalho e, consequentemente, reduzirá o número de processos não atendidos a tempo.

Após a análise dos resultados obtidos nas entrevistas 1 e 2, pôde-se definir, conforme as respostas obtidas, a missão, visão de futuro e os indicadores de desempenho relacionados às pers-

pectivas de processos internas e aprendizagem e crescimento de acordo os objetivos estratégicos da Retaguarda Centralizada.

Considerando os indicadores, construídos junto com a equipe da Retaguarda Centralizada, tem-se uma ferramenta que será capaz de auxiliar o setor no alcance de suas metas e, a partir desses indicadores, é possível construir um mapa estratégico para a RC, a fim de se obter uma representação visual para a integração dos objetivos definidos para o setor nas perspectivas do *Balanced Scorecard*. Com a formulação do mapa estratégico, pode-se ter a nítida visualização de causa e efeito que se conectam com os resultados almejados.

Além disso, será por meio dos indicadores mensuráveis que o desempenho das estratégias poderá ser gerenciado e, quando necessário, estas podem ser ajustadas para atingir os objetivos e a visão de futuro. Também é importante que os colaboradores estejam alinhados com tais estratégias de modo que haja um maior engajamento de toda a equipe. Com essa metodologia, assim como a sincronia e alinhamento entre as estratégias da RC com as do SICREDI, conforme apresentado no quadro 4, será possível grandes benefícios para o todo, criando sinergia entre as partes.

**Quadro 4** - Proposta inicial de alinhamento estratégico à Retaguarda Central do SICREDI.

<b>SICREDI</b>	
MISSÃO	Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e sociedade.
VISÃO E OBJETIVOS OU ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO SICREDI	Ser reconhecido pela Sociedade como instituição financeira comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integrada em um sistema sólido e eficaz.
VALORES	Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas; eficácia e transparência na gestão.
<b>RETAGUARDA CENTRALIZADA (RC) - SICREDI</b>	
MISSÃO DA RETAGUARDA CENTRAL (RC)	Oferecer excelência na execução das rotinas dos processos operacionalizados por meio de especialização, qualidade padronizada, eficiência e segurança, contribuindo para a melhoria dos negócios efetuados pelas Unidades de Atendimento e para a satisfação de todos os associados, agregando alta confiabilidade e assertividade nos produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa Região Centro.
VISÃO E OBJETIVOS OU ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA RETAGUARDA CENTRAL (RC)	Ser reconhecida perante o Sistema SICREDI como modelo de referência de Retaguarda Centralizada, comprometida com o desenvolvimento econômico da Cooperativa Região Centro por meio da excelência na padronização da operacionalização dos processos.
INDICADORES DE PROCESSOS INTERNOS	Falha operacional Índice de devoluções de processos Tempo de processo Índice de retrabalho
INDICADORES DE CRESCIMENTO E APRENDIZAGEM	Satisfação dos colaboradores Produtividade Capacitação Feedback constante

Conforme se pode observar no quadro 7, pela definição da missão e visão de futuro para a RC, obteve-se uma ferramenta capaz de mostrar com clareza que existe uma sinergia entre os objetivos estratégicos do SICREDI e os da retaguarda centralizada, uma vez os dados estratégicos da RC foram definidos de forma que complementem e estejam coerentes com os do SICREDI.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho baseia-se em um estudo de caso, realizado em um setor da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Região Centro - SICREDI Região Centro, localizada em Santa Maria - RS, a retaguarda centralizada, acerca do planejamento estratégico. Com este estudo, analisou-se detalhadamente quais indicadores de performance vinculados às dimensões do BSC podem auxiliar no monitoramento do desempenho da Retaguarda Centralizada, especificamente. Com isso, foi definida, juntamente com a equipe da RC, uma missão e uma visão para a unidade de modo a auxiliar na proposta de um mapa estratégico que mostre com clareza os objetivos dos processos internos que poderá facilitar o aumento de desempenho da unidade, considerando os seus processos internos e o crescimento e a aprendizagem da equipe.

Por meio dos objetivos desta pesquisa, foram levantados dados estratégicos, como missão, visão de futuro e indicadores de desempenho, bem como a elaboração de um mapa estratégico para a retaguarda centralizada. Os gestores do setor, a partir da determinação dessas ferramentas, terão como gerenciar o desempenho da RC, bem como quais pontos precisam ser revistos e realinhados de acordo com o planejamento estratégico de toda a organização. Elaborou-se, também, uma forma de apresentar o alinhamento estratégico da Retaguarda Centralizada com o Planejamento Estratégico da Cooperativa, o qual está apresentado no Apêndice A.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que a organização estudada precisa incentivar o estudo contínuo dos indicadores de desempenho, para que eles estejam sempre condizentes com a realidade existente, bem como sirvam de ferramenta para se ter um mapa estratégico de fácil entendimento para que a gestão possa tomar suas decisões de forma mais assertiva e eficaz. Também se obteve um objeto de estudo muito importante para o meio acadêmico, o qual pode estimular a realização de novas pesquisas, a fim de se obter maiores e novas informações.

Para chegar aos resultados, acima explanados, houve dificuldades no que se refere à aprovação por parte do setor de Recursos Humanos (RH) em relação à coleta de informações e realização do trabalho, bem como, por parte dos respondentes. Em alguns casos, observou-se uma dificuldade de entendimento a respeito do tema que foi estudado, bem como nos resultados almejados.

A partir dos resultados obtidos por esta pesquisa, observa-se a necessidade de estudos futuros sobre o tema, a fim de manter as informações condizentes com a realidade e para que novas melhorias sejam alcançadas, bem como informações inovadoras que neste trabalho não foram identificadas. Há, também,

necessidade de disseminar tal ferramenta para todos os setores e Unidades de Atendimento da Cooperativa, com o intuito de haver uma maior coesão organizacional, bem como alinhamento entre as estratégias. Por fim, é necessário, ainda, aprimorar o Mapa Estratégico proposto, incluindo as demais dimensões do Modelo de Gestão do *Balanced Scorecard* e validar seus indicadores por meio de uma avaliação real.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado: *balanced scorecard* painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 2005.

COBRA, M. **Administração estratégica de mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. S. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a estratégia = *The Strategy-Focused Organization***: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento**: Utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia práticas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Ranking das maiores cooperativas de crédito brasileiras - base dez/2013**. 2014. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br>>. Acesso em: 29 mar. 2015

PORTELLA, C. S.; TAVARES, C. E. M. *Balanced Scorecard* um processo de gestão nas empresas no contexto do planejamento estratégico. In: XVI SEMINÁRIO INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 2011, Cruz Alta, RS, Brasil. 04, 05 e 06 de agosto de 2011. **Anais...** Cruz Alta, 2011.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2013.

SICREDI. Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados - SICREDI Região Centro. **Institucional**. 2015. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br>>. Acesso em: 28 set. 2015.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.); TAMAYO, A. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 265-274.



STORCH, C. R. R.; NARA, E. O. B.; STORCH, L. A. Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio. **Revista Produção Online**, v. 4, n. 4, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

