

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA MELHORIA DAS OPERAÇÕES NA COOPINGOS, AÇU/RN:
BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC PLANNING TOOL FOR
OPERATIONS IMPROVEMENT AT COOPINGOS, AÇU/RN**

DOI: 10.5281/zenodo.17970061

Francicláudio de Paula¹

RESUMO: O presente trabalho busca contribuir para a melhoria do sistema de gestão da Cooperativa dos Produtores de Novo Pingos (Coopingos), por meio da aplicação de ferramentas de planejamento estratégico, mesmo em uma organização sem fins lucrativos e com baixo nível de conhecimento em gestão. Adotou-se o método de estudo de caso, permitindo explorar aspectos qualitativos da gestão de operações e do planejamento estratégico da Cooperativa. O objetivo principal foi investigar como o uso do planejamento estratégico e de ferramentas do Balanced Scorecard (BSC) pode aprimorar o desempenho da Coopingos. A pesquisa também buscou compreender os fatores que influenciam seus resultados e identificar ações de melhoria nos processos organizacionais, com base em um mapa estratégico. Os resultados revelaram que, mesmo com limitações, o planejamento estratégico aliado ao BSC pode favorecer o desenvolvimento da Cooperativa. Constatou-se que o principal obstáculo ao melhor desempenho está na centralização das ações nas áreas de produção e comercialização, o que restringe uma visão mais ampla da organização. Assim, recomenda-se que a Coopingos adote uma perspectiva sistêmica, integrando todas as áreas em seu planejamento para promover maior eficiência. Conclui-se que a aplicação das ferramentas propostas pode fortalecer o gerenciamento e contribuir para resultados mais consistentes a médio e longo prazo.

Palavras-chave: Cooperativismo; Estratégia; Gestão; *Balanced Scorecard* (BSC).

ABSTRACT: This study aims to contribute to improving the management system of the Novo Pingos Producers' Cooperative (Coopingos) through the application of strategic planning tools, even in a non-profit organization with a low level of management expertise. The case study method was adopted, allowing us to explore qualitative aspects of the Cooperative's operations management and strategic planning. The main objective was to investigate how the use of strategic planning and Balanced Scorecard (BSC) tools can improve Coopingos' performance. The research also sought to understand the factors that influence its results and identify actions for improvement in organizational processes, based on a strategic map. The results revealed that, despite its limitations, strategic planning combined with the BSC can benefit the Cooperative's development. It was found that the

¹ Francicláudio de Paula é natural de Apodi/RN, professor na área de Administração, especialização em Educação Profissional e Tecnológica e mestre em Administração. Possui experiência em docência, didática, práticas pedagógicas e formação de jovens e adultos, atuando no desenvolvimento de competências profissionais e na promoção de metodologias de ensino aplicadas à educação profissional.

main obstacle to improved performance lies in the centralization of actions in the production and marketing areas, which restricts a broader view of the organization. Therefore, it is recommended that Coopings adopt a systemic perspective, integrating all areas into its planning to promote greater efficiency. It is concluded that the application of the proposed tools can strengthen management and contribute to more consistent results in the medium and long term.

Keywords: Cooperativism; Strategy; Management; Balanced Scorecard (BSC).

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por diversas mudanças em busca de novas propostas para gerir seus empreendimentos. A estratégia empresarial está diretamente ligada à vantagem competitiva, pois envolve a coleta, organização e utilização de recursos de forma a alcançar os objetivos e metas organizacionais. Assim, as empresas precisam adaptar suas estratégias ao mercado, visando manter-se competitivas. Nesse contexto, o presente estudo apresenta uma análise da aplicação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de planejamento estratégico e melhoria das operações na Cooperativa dos Produtores de Novo Pingos (Coopings), em Açu/RN. O objetivo é compreender como o planejamento estratégico e o uso do BSC podem contribuir para o aprimoramento da gestão em uma cooperativa com baixo nível de conhecimento administrativo.

O estudo, de natureza qualitativa, foi estruturado em capítulos que abordam desde a fundamentação teórica até os resultados obtidos. A problematização parte da necessidade de integração entre as estratégias empresariais e os processos operacionais, buscando o alinhamento organizacional essencial à sustentabilidade da cooperativa. Observou-se que a ausência de conexão entre estratégia, indicadores e processos compromete o desempenho e a continuidade das organizações. Além disso, a dependência de indicadores financeiros mostra-se insuficiente diante do atual contexto competitivo, no qual a gestão de ativos intangíveis se torna fundamental.

Diante disso, propõe-se um modelo de gestão que integre ações operacionais e objetivos estratégicos, orientado por indicadores de desempenho. Questiona-se: como garantir a execução dos objetivos estratégicos da Coopings? Quais processos estão envolvidos e como o uso do planejamento estratégico e de ferramentas como o BSC pode contribuir para seu desenvolvimento? A justificativa do estudo reside na necessidade de aprimorar a gestão da cooperativa, demonstrando que o planejamento estratégico e o BSC podem apoiar

organizações do terceiro setor. Ao avaliar os resultados e propor melhorias, busca-se fortalecer o desempenho, a cooperação e a cultura organizacional da Coopingos, permitindo maior eficiência e sustentabilidade.

A cooperativa, localizada em Açu/RN, é formada por agricultores que produzem de forma agroecológica e sustentável. Inserida no terceiro setor, enfrenta desafios típicos, como a falta de modelos de gestão adequados. Assim, o planejamento estratégico torna-se indispensável para garantir sua sobrevivência e crescimento em longo prazo. O BSC, enquanto ferramenta de planejamento, pode auxiliar não apenas empresas lucrativas, mas também cooperativas, ao promover uma visão integrada da organização, orientada por metas claras e indicadores eficazes. Conclui-se que a adoção do planejamento estratégico aliado ao BSC possibilita à Coopingos desenvolver uma visão sistêmica, aprimorar seus processos internos e alinhar suas ações aos objetivos institucionais, fortalecendo sua posição no mercado e garantindo melhores resultados a médio e longo prazo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração estratégica consiste no processo pelo qual a alta gestão define planos e ações para alcançar resultados alinhados à missão e aos objetivos organizacionais. Esse processo envolve a análise de oportunidades e ameaças, a definição de metas, a formulação e implementação de estratégias e o controle dos resultados. O planejamento estratégico, elemento central da administração estratégica, possibilita à organização compreender seus pontos fortes e fracos, além de identificar oportunidades e ameaças do ambiente, orientando suas decisões de forma contínua e integrada à busca por competitividade.

Há três tipos de planejamento: o estratégico, de longo prazo e responsabilidade da alta direção; o tático, de médio prazo, voltado à otimização de áreas específicas; e o operacional, de curto prazo, focado em tarefas e metas imediatas. O processo estratégico compreende cinco etapas: análise ambiental, definição da missão e dos objetivos, formulação das estratégias, implementação e controle. Uma missão clara orienta esforços, recursos e responsabilidades, enquanto o controle estratégico assegura correções contínuas.

Entre as ferramentas mais utilizadas, destaca-se a Análise SWOT, que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, servindo como base para decisões estratégicas. Integrada ao Balanced Scorecard (BSC) — que abrange as perspectivas financeira, do cliente,

dos processos internos e do aprendizado —, a SWOT ajuda a alinhar capacidades internas às condições externas, fortalecendo o desempenho e a sustentabilidade organizacional. Historicamente, a medição de desempenho era baseada apenas em indicadores financeiros, que se tornaram insuficientes em ambientes competitivos. O Diagrama de Ishikawa (1997), ou espinha de peixe, desenvolvido por Kaoru Ishikawa na década de 40, é uma ferramenta para identificar a relação entre o resultado de um processo (efeito) e seus fatores (causas), permitindo antecipar e prevenir problemas. Suas vantagens incluem focar no problema, identificar a necessidade de dados e compreender o nível de entendimento dos envolvidos.

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1990, surgiu como um método de avaliação de desempenho mais abrangente, que traduz a estratégia em ação e promove uma cultura de alto desempenho. Ele é composto por quatro perspectivas: financeira, cliente, inovação, aprendizado e crescimento, buscando equilibrar objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, e indicadores de tendência e ocorrência. O BSC é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia, que alerta para a necessidade de instrumentos para alcançar o sucesso a longo prazo em um cenário competitivo.

Ele enfatiza o lucro, mas também inclui vetores de desempenho das quatro perspectivas. O BSC evoluiu de um conjunto de indicadores balanceados em 1992 para uma ferramenta de gestão estratégica em 1996, com a publicação de “A estratégia em ação”. Em 2001, consolidou-se como parte integrante da gestão da estratégia, colocando a estratégia e a visão no centro da tomada de decisão, com foco nos cinco princípios da Organização Orientada para a Estratégia (SFO): transformar a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização, tornar a estratégia tarefa cotidiana, transformar a estratégia em processo contínuo e liderança executiva para mobilizar a mudança.

Em 2004, os Mapas Estratégicos foram introduzidos para explicitar a transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis, mostrando a relação de causa e efeito entre as perspectivas do BSC. Em 2006, o foco foi no alinhamento das unidades organizacionais com a estratégia. Em 2008, 'The Execution Premium' explorou os passos para a formulação da estratégia. O BSC, ao integrar medidas financeiras e não financeiras, permite uma gestão que monitora o desempenho financeiro e os ativos intangíveis para o crescimento futuro, transformando-se de um sistema de medidas em um sistema de gestão estratégica. Seu diferencial é garantir que a empresa priorize, a longo prazo, medidas que a tornem orientada

para a gestão estratégica, maximizando a riqueza através das quatro perspectivas para a sustentabilidade das organizações.

Um Balanced Scorecard (BSC) eficaz, segundo Kaplan e Norton (1997), deve articular a estratégia da unidade de negócio através de uma sequência lógica de relações de causa e efeito, permitindo que os objetivos nas quatro perspectivas sejam gerenciados e validados. A construção de um BSC adequado é crucial para o aprendizado organizacional, pois permite que as empresas verifiquem a eficácia de suas estratégias e as adaptem conforme necessário. A ausência de explicitação das ligações de causa e efeito impede o aprendizado estratégico.

O BSC narra a história da estratégia da empresa, integrando medidas de resultados (objetivos maiores e resultados de iniciativas de curto prazo) com vetores de desempenho (indicadores de tendência que criam valor futuro). As relações de causa e efeito filtram informações, diagnosticam a aderência do BSC à estratégia e comunicam a estratégia aos stakeholders, formando um fluxo de valor que conduz à visão organizacional. Objetivos não essenciais à estratégia não devem ser incluídos no BSC.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que o que não é medido não pode ser gerenciado, tornando os indicadores de desempenho estratégico essenciais para medir o progresso e o alcance dos objetivos. Um bom BSC combina medidas de resultado e vetores de desempenho para avaliar a implementação da estratégia. Indicadores de resultado mostram as consequências de ações passadas, enquanto indicadores de tendência orientam ações futuras. A medição é fundamental para o controle, gerenciamento e melhoria contínua, como destaca Campos (1998).

A medição de desempenho é complexa e pode ser mal interpretada, principalmente devido à forma como as pessoas definem objetivos, desenham processos, implementam sistemas, executam medições e interpretam resultados. A dificuldade reside na operacionalização dos sistemas, não apenas no entendimento dos indicadores. Empresas frequentemente focam apenas em custos internos e qualidade percebida pelo cliente, negligenciando outros indicadores importantes para a tomada de decisões. A cultura interna, que muitas vezes não compreende a necessidade de coletar e avaliar dados, é um obstáculo para o sucesso dos sistemas de medição. É vital ter dados confiáveis para planejar, medir e aplicar ações corretivas.

Campos (1998) ressalta que os indicadores devem refletir os processos de negócio que agregam valor ao cliente externo e demonstrar a eficácia das atividades, visando a liderança

competitiva. O excesso de indicadores pode diluir o foco estratégico e desperdiçar tempo com atividades operacionais irrelevantes. Coffey (2005) aponta que falhas nos indicadores estratégicos são as principais causas de insucesso na implementação do BSC, especialmente quando há um foco exclusivo em indicadores financeiros. Para superar isso, ele propõe três etapas: identificar fatores críticos de sucesso (FCS), desenvolver indicadores potenciais para cada FCS e selecionar os mais adequados.

Campbell (2005) e Norton (2005) reforçam que o excesso de indicadores pode confundir os colaboradores e desviar o foco da empresa. Os mapas estratégicos, conforme Kaplan e Norton (2004), visualizam as relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC, mostrando a estratégia da empresa de forma uniforme e consistente. Eles descrevem como os ativos intangíveis podem melhorar o desempenho e como a estratégia será executada. O alinhamento organizacional e o BSC devem ter sinergia, especialmente em uma economia baseada no conhecimento. As organizações devem buscar estruturas compatíveis com sua estratégia e sistemas personalizados de desdobramento de mapas estratégicos. As quatro perspectivas do BSC categorizam proposições de valor que contribuem para sinergias corporativas, abrangendo sinergias financeiras (aquisição e integração de empresas, governança, marca comum, economias de escala), de clientes (proposição de valor comum, desenvolvimento de clientes), de processos internos (competências principais, economias de escala) e de aprendizado e crescimento (capital humano, tecnologia comum, compartilhamento de melhores práticas).

Apesar dos benefícios do Balanced Scorecard (BSC), autores como Monteiro, Castro e Prochnik (2003) apontam desvantagens, incluindo limitações por "efeitos de interpretação", prioridade de indicadores financeiros sobre não-financeiros, estratégias equivocadas, stakeholders não contemplados e dependência do poder de grupos envolvidos. Russo *et al.* (2014) adicionam inadequação da remuneração, falta de reuniões para aprendizado estratégico e ausência de estrutura de TI para feedback como fatores de insucesso. Norreklit (2003) critica a falta de fundamentação teórica de Kaplan e Norton, questionando a relação de causa e efeito entre satisfação do cliente e resultados financeiros, e a ignorância de problemas de implementação. Contudo, Vianna (2014) argumenta que muitas dessas críticas não são exclusivas do BSC, mas sim da própria organização, e que o BSC, por ser uma ferramenta reducionista, simplifica a realidade complexa. As falhas na implementação do BSC são frequentemente atribuídas a uma formulação inadequada da estratégia inicial, e não à

ferramenta em si. O uso do BSC, quando associado a uma estratégia bem formulada e informações precisas, influencia positivamente o desempenho organizacional, mas pode ter impacto negativo se desvinculado da estratégia ou baseado em dados incorretos. O planejamento da estratégia e do BSC deve ser colaborativo, adaptável e com feedback contínuo.

O Terceiro Setor, tradução de “third sector” (EUA), é conhecido no Brasil como sociedade civil, compreendendo organizações livres, não estatais e não econômicas com comunicação com o campo público e social (Albuquerque, 2006). Hudson (1999) define o terceiro setor por seus objetivos sociais, incluindo instituições de caridade, religiosas, comunitárias, sindicatos e associações profissionais, criadas e mantidas por pessoas que acreditam em suas causas. Essas organizações frequentemente suprem serviços que o Estado deveria prover. As cooperativas são um caminho para o desenvolvimento sustentável, promovendo inclusão social, melhor distribuição de renda e potencializando a economia local.

O cooperativismo, segundo Bialoskorski Neto (2012), passa por uma transformação em direção à democracia, sendo a “alma” cooperativista. Seus princípios incluem democracia, adesão livre e voluntária, neutralidade política e religiosa, fomento à educação cooperativista e retorno pro rata das sobras. As economias cooperativas situam-se entre as economias particulares dos cooperados e o mercado. O cooperado é usuário e gestor, transferindo funções de sua economia individual para a cooperativa. Bialoskorski Neto (2012) identifica duas funções-objetivo: maximização de resultados econômicos (comum nos EUA) e provisão de benefícios aos associados (predominante no Brasil). Pinho (1977) define cooperativismo como um movimento para um sistema de produção, repartição e consumo baseado na dupla qualidade de associado-usuário-empresário.

As cooperativas no Brasil estão em crescimento, unindo pessoas para necessidades individuais de trabalho, comercialização ou prestação de serviços em grupo, fundindo interesses sociais, políticos e econômicos nos objetivos coletivos (Crúzio, 2010). Cooperativas de trabalho agrupam trabalhadores para ocupação estável e cogestão, com remuneração baseada no volume de trabalho (Rech, 1991). Sua variedade tipológica as integra na atividade produtiva e doméstica, satisfazendo necessidades familiares. Os associados assumem riscos e repartem ganhos/perdas. Os objetivos do cooperativismo incluem priorizar o ser humano, satisfazer necessidades humanas, basear a produção no consumo, aproximar produtor-consumidor, valorizar o indivíduo, incentivar a harmonia social, melhorar a

qualidade de vida, racionalizar métodos de trabalho e estimular a união e solidariedade (Noronha *et al.*, 1976). Rech (1991) destaca dois elementos estruturais: social (entidade de pessoas) e econômico (empreendimento comum para necessidades socioeconômicas).

Rech (1991) lista 10 princípios fundamentais do cooperativismo: livre acesso e adesão voluntária; organização democrática (um associado, um voto); limite de juros sobre o capital; distribuição de excedentes; promoção da educação; neutralidade política e religiosa; vendas à vista; pureza e exatidão nos pesos e medidas; operações preferencialmente com associados; e venda a preços justos. O planejamento estratégico em cooperativas, apesar da Lei nº 5.764/1971, exige modelos de gestão eficientes para vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras (Oliveira, 2011), pois as benevolências governamentais podem diminuir. A tendência é o fortalecimento das cooperativas, com aumento da cooperação e concorrência. As vantagens competitivas devem ser reais (reconhecidas pelo mercado), sustentadas (pontos fortes efetivos) e duradouras (consolidação no mercado).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida pelo método quantitativo, em um estudo de caso interpretativo, visando compreender a situação atual da Cooperativa dos Produtores de Novo Pingos (Coopingos) e oferecer subsídios à sua gestão. O método adotado seguiu as orientações de Contandriopoulos *et al.* (1997), contemplando variáveis, estrutura, processos e resultados segundo os critérios do Balanced Scorecard (BSC), para avaliar o alcance dos objetivos organizacionais.

A investigação buscou fornecer um panorama claro da realidade da cooperativa, observando e avaliando acontecimentos atuais e passados. Com base em Prodanov e Freitas (2013), o estudo caracteriza-se como indutivo, empírico, analítico-documental e descritivo, sustentando-se em uma abordagem exploratória e retrospectiva. Foram analisados documentos institucionais e aplicadas entrevistas, permitindo uma compreensão crítica da gestão e dos processos internos.

O desenho do estudo seguiu etapas sequenciais: formulação do problema, levantamento de indicadores, definição de metas, coleta, tratamento e análise dos dados, além de validações teórica e empírica. Os dados foram coletados a partir de documentos e entrevistas semiestruturadas, analisados conforme sua relevância e compatibilidade com os

objetivos do estudo. A população compreendeu os 38 cooperados da Coopingos, dos quais 10 (26%) participaram das entrevistas, número considerado representativo. A cooperativa, fundada em 2009, localiza-se na zona rural de Açu/RN e reúne agricultores dedicados à produção agroecológica. O estudo foi realizado entre junho e outubro de 2017.

Os instrumentos de coleta incluíram documentos institucionais (estatutos, atas, projetos), observação não participante e entrevistas com gestores, cooperados e colaboradores. A análise interna contemplou aspectos financeiros, comerciais e sociais, utilizando ferramentas de gestão como Matriz BCG, Matriz Produto/Mercado GE, Análise SWOT e visão sistêmica (Venturoso, 2009). O objetivo foi construir um modelo de gestão e avaliação de desempenho baseado no BSC, que considera cinco perspectivas — financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento — acrescida da dimensão social, adaptada à realidade cooperativa.

Os dados foram tratados no Microsoft Excel, com análises estatísticas descritivas, gráficos e testes de correlação e t de Student, adotando nível de significância de $p < 0,05$. Quanto aos aspectos éticos, a pesquisa seguiu a Resolução 466/12 e os princípios de Severino (2014) e Minayo (2011), assegurando confidencialidade e respeito aos participantes.

4 RESULTADOS

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Os resultados mostraram que quando a questão é sobre a gestão 64% dos cooperados são do sexo masculino e 36% do sexo feminino com idade predominante entre 40 e 45 anos sendo ainda a maioria destes de estado civil casados. Os cooperados investigados em ordem aleatória apresentaram grau de formação que variou entre 46% com ensino fundamental e 21% com ensino médio completo.

4.2 AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO

A análise do ambiente interno da Coopingos, realizada por meio da matriz SWOT, revelou dados importantes. Observou-se uma predominância de 55% na variável comercialização como ponto forte, seguida por 18% que destacaram o cooperativismo ainda

muito forte. Além disso, 9% dos entrevistados apontaram a parceria entre a qualidade dos produtos e a produção em escala como pontos fortes da cooperativa. Outro ponto analisado foi a falta de capital de giro, que se mostrou a principal fraqueza da cooperativa, com 55% das respostas. Em seguida, com 9% cada, foram citados a centralização das obrigações da diretoria, os altos custos de produção e os contratos rompidos pelas prefeituras.

No que tange às ameaças, a seca é a maior preocupação, com 73% dos entrevistados frisando a preocupação com a falta de chuvas que assola o semiárido nordestino. Outro fator de ameaça é a falta de castanhas, com 18%. Uma ameaça adicional, com 9%, foi a inserção de novas cooperativas no mercado, aumentando a concorrência. A centralização das obrigações da cooperativa foi elencada como a segunda ameaça, com 27% das respostas. O alto custo na produção foi a terceira ameaça, com 9% das respostas, podendo dificultar as operações da Coopingos.

Em relação às oportunidades, 55% dos entrevistados responderam que são grandes. Seguem-se o mercado privado e a proximidade com o mercado consumidor (com 18% na comercialização direta) e as formações continuadas através de instituições parceiras no município e no estado (com 9%). A Coopingos apresenta como possibilidades de mercado 73% de credibilidade no mercado institucional e 27% no mercado privado. Os principais problemas enfrentados pela cooperativa foram destacados: estiagem (37%), capital de giro (27%) e seca (18%). Outros problemas citados, com 9% cada, foram a necessidade de recursos, a crise e a falta de informação.

Para a manutenção da cooperativa no mercado, 37% dos entrevistados responderam ser essencial o controle de produção. Para manter o controle e monitoramento da produção, a cooperativa deve realizar reuniões frequentes, o que representou 27% das respostas. O monitoramento em si foi citado por 18%. Já a distribuição de tarefas e a estratégia de novos mercados foram avaliadas com 9% dos entrevistados.

Sobre as metas e ações foi percebido o seguinte. Quando questionados sobre as ações em curso para atingir as metas de curto, médio e longo prazo, o aumento da produção apresentou 64% das respostas. Em seguida, 36% disseram que a cooperação dos sócios na tomada de decisão seria importante. Com relação às ações realizadas em médio prazo, 46% do total citaram o envolvimento de mais sócios no processo produtivo e comercial. Manter a eficiência da logística foi apontada por 36%, e 18% dos cooperados participantes da pesquisa indicaram a necessidade de firmar parcerias dentro do prazo estabelecido. Com relação às

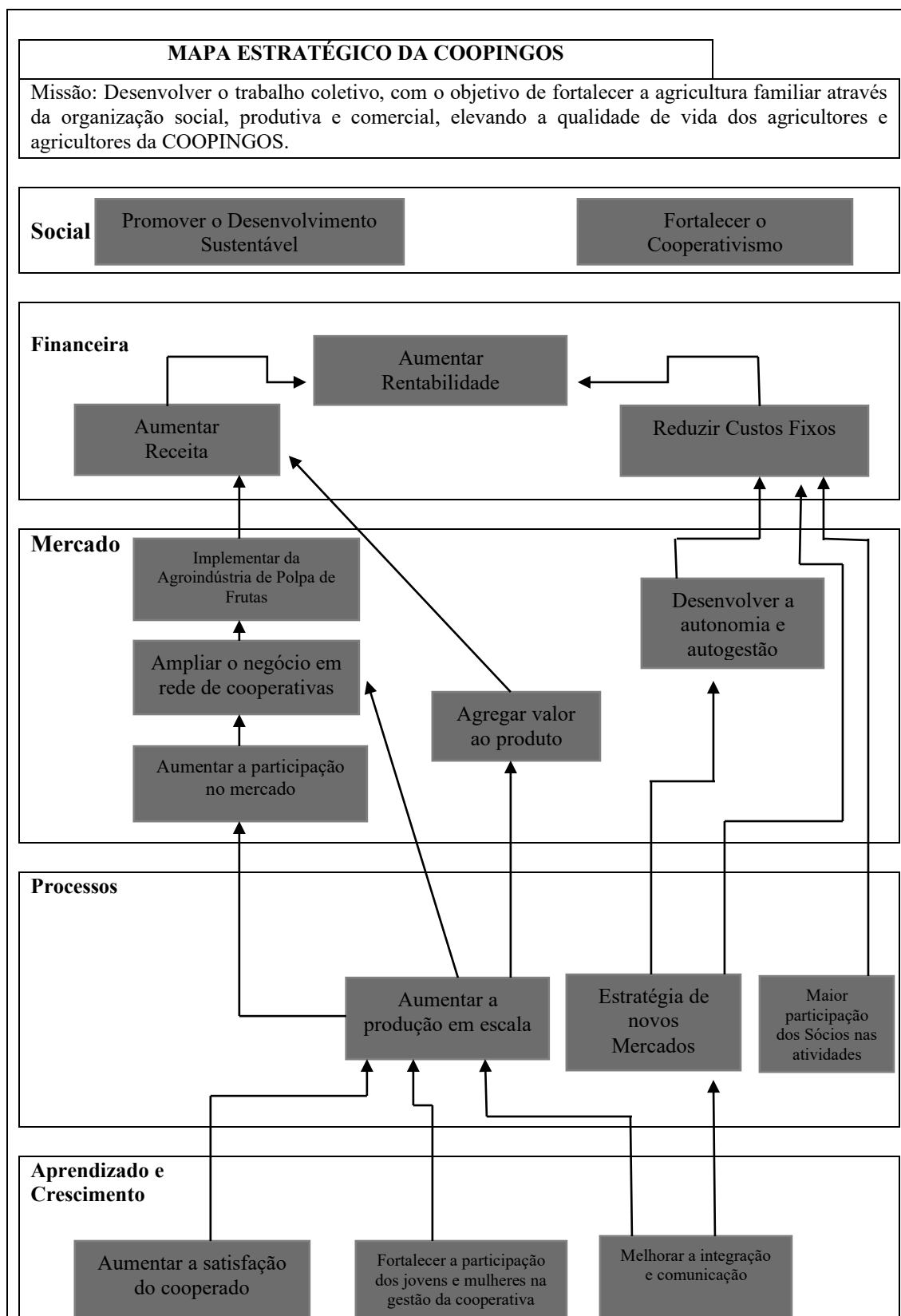
metas de longo prazo, 55% responderam que a unidade de polpa de frutas é uma das metas. Além disso, 9% dos entrevistados mencionaram a construção da fábrica de bolo caseiro para acomodar as mulheres em um local apropriado para a produção.

Quando o assunto foi Finanças, Marketing e Recursos Humanos foram colidos os seguintes resultados. De acordo com o questionário apresentado aos cooperados sobre a situação das finanças da cooperativa, 73% responderam que a área de finanças está ótima e 27% classificaram como boa. Percebe-se também que a maioria dos entrevistados (55%) não tem conhecimento sobre a área de marketing da cooperativa. 27% das respostas apontaram que a área precisa melhorar, e apenas 18% responderam que está boa. Na área de Recursos Humanos (RH), 82% dos entrevistados comentaram que não têm conhecimento sobre as atividades internas da cooperativa, e 18% responderam que tudo relacionado aos sócios é resolvido pela diretoria.

Já quando as questões envolviam o conhecimento sobre o balanced scorecard (BSC) os dados mostram que 73% responderam não conhecer e não ter ouvido falar na ferramenta BSC. 27% responderam que já ouviram falar em algumas atividades das quais participaram junto ao SEBRAE. 73% dos entrevistados responderam que não há possibilidade de implantação do BSC, e 27% disseram apenas com “sim”. Também foram colhidos dados sobre a importância de planejamento estratégico. Os resultados sobre a importância de se ter um planejamento estratégico bem definido e como ele pode ajudar a Coopingos a melhorar seus resultados foram apresentados da seguinte forma: de forma geral, 82% responderam que o planejamento ajudaria no período de estiagem, contra 18% que responderam que ajudaria nos problemas de capital de giro.

Sobre as atividades e estratégias atualmente desenvolvidas, os entrevistados relataram que as ações da cooperativa se concentram principalmente na comercialização, apontada por 55% dos participantes, e na produção, indicada por 45%. Em relação aos produtos mais rentáveis e à sua sazonalidade, observou-se que a cooperativa mantém uma ampla diversidade produtiva, com cultivo e fabricação contínuos ao longo de todo o ano. Entre os principais produtos destacam-se a melancia, o melão, a batata-doce, o coentro, a alface, o bolo, a carne bovina, o jerimum, a banana e a bebida láctea — todos com produção permanente, o que demonstra estabilidade na oferta e capacidade de manter a atividade econômica de forma sustentável durante os diferentes períodos sazonais.

Figura 1 – Mapa estratégico de atividades da COOPINGOS.



Fonte: Dados da pesquisa

4.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA BÁSICA

Os dados referentes aos Testes t apresentaram nível de significância de $p < 0,05$. Na correlação entre os pontos fortes e fracos levantados junto à cooperativa e seus cooperados, os resultados não indicaram significância estatística para o valor de p ($T \leq t$), que foi de 0,4089 quando presumidas variâncias equivalentes e de 0,4886 quando consideradas variâncias diferentes. A média observada para os pontos fortes foi de 30 e, para os pontos fracos, de 35.

As variâncias correspondentes foram de 0 e 1250, respectivamente, com duas observações em cada grupo. No teste t de Student, o valor de t calculado foi de -1,0363, com valores críticos uni-caudal e bi-caudal de 2,9199 e 4,3026 para variâncias equivalentes, e de 6,3137 e 12,7062 para variâncias diferentes. Esses resultados indicam que não houve diferença estatisticamente significativa entre as médias das variáveis analisadas, confirmando a ausência de correlação linear significativa. Assim, o coeficiente de Pearson mostrou-se indeterminado, sugerindo uma possível interdependência dos pontos fracos em relação aos pontos fortes.

As afirmativas anteriores foram ainda verificadas por meio do teste F, cujos resultados reforçam as conclusões obtidas. As médias para os pontos fortes e fracos mantiveram-se em 30 e 35, respectivamente, enquanto as variâncias foram novamente de 0 e 1250. Com um grau de liberdade igual a 1 em ambos os casos, o valor de F encontrado foi 0, com $p(F \leq f)$ igual a 0 e F crítico uni-caudal de 0,0062. Esses valores indicam evidências significativas, ao nível de 0% de probabilidade, de que as variáveis não são independentes entre si. Dessa forma, rejeita-se a hipótese alternativa de determinação das interdependências, o que sugere a existência de pelo menos um contraste significativo entre os pontos fracos e os pontos fortes observados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O levantamento de dados indica que a maioria dos cooperados é composta por homens entre 40 e 45 anos, com experiência de vida, apesar do baixo grau de instrução. Os valores da COOPINGOS foram validados como: responsabilidade socioambiental, produção

orgânica valiosa, solidariedade, humildade, determinação, vontade de vencer, valorização humana, sustentabilidade e comprometimento.

Um projeto estratégico a ser desenvolvido é a produção orgânica livre de agrotóxicos. O projeto que requer maior atenção e que proporcionará maior rentabilidade a médio e longo prazo é o fortalecimento da cadeia produtiva dos produtos orgânicos, tornando-a sustentável através de parcerias com supermercados, CECAFES e consumidores diretos. A análise dos resultados sugere que priorizar os esforços na produção e comercialização é crucial. A Cooperativa demonstrou capacidade de superar momentos delicados, como a estiagem e a seca, desenvolvendo alternativas de convivência para manter a produção e a comercialização.

Quando analisado as ameaças e fraquezas a seca se mostrou ser um problema histórico no semiárido, com chuvas irregulares que causam perdas na produção e mortalidade animal. A falta de castanhas de caju, antes o carro-chefe, é um efeito da seca que reduziu drasticamente a produção. Outras ameaças incluem a inserção de novas cooperativas no mercado, aumentando a concorrência, e a necessidade de a Cooperativa estar atenta às mudanças ambientais e à posição dos concorrentes (Torres *et al.*, 2014).

A Cooperativa está sujeita a ameaças como os custos fixos (luz, insumos) que podem comprometer pedidos e o cumprimento de compromissos com fornecedores. A falta de capital de giro é um problema, com entrevistados apontando a necessidade de recursos para investir em novas tecnologias e agregar valor ao produto. A centralização das obrigações na diretoria (presidente e tesoureiros) é outra ameaça, pois impede o avanço e o aproveitamento das habilidades dos demais cooperados, enfraquecendo o cooperativismo e, conseqüentemente, os resultados. O alto custo na produção e os contratos rompidos pelas prefeituras também foram evidenciados como fatores que dificultam o alcance dos objetivos da Coopings.

Apesar das ameaças, as oportunidades surgem através do mercado institucional, seguido pelo mercado privado em parceria com o consumidor (comercialização direta) e as formações continuadas com instituições parceiras. A COOPINGOS tem grandes possibilidades de crescimento econômico ao explorar o mercado para ampliar a comercialização. O mercado institucional (PNAE), através da venda direta para escolas, pode fortalecer a economia e ampliar a produção, sendo visto como um desafio e uma oportunidade para atuação em um mercado privado e infinito, agregando valor aos produtos e fortalecendo a produção em escala.

Para a manutenção no mercado, o controle de produção deve ser priorizado no planejamento estratégico. O controle e monitoramento da produção devem ser mantidos através de reuniões para discussão e avaliação coletiva. A distribuição de tarefas e a estratégia de novos mercados também são ações sugeridas. A cooperação dos sócios na tomada de decisão é vista como importante para os objetivos de curto prazo, dada a inconstância do mercado.

A necessidade de fortalecer a produção e comercializar para obter maior retorno econômico foi citada por 64% dos entrevistados, sendo uma prioridade para a sustentabilidade. Manter a eficiência da logística é fundamental para a satisfação dos clientes e a garantia da qualidade do produto. O firmamento de parcerias e a manutenção do prazo estabelecido também são cruciais. O envolvimento de mais sócios no processo produtivo e comercial é uma ação de médio prazo. A unidade de polpa de frutas é uma das metas de longo prazo (55% dos cooperados), embora a busca por parceiros e apoio financeiro seja um entrave. A construção da fábrica de bolo caseiro para acomodar as funcionárias (9% dos entrevistados) é outra meta, sendo o bolo um dos produtos mais procurados pelas escolas.

Quando analiado a gestão e as estrutura interna se compreendeu que apesar de 73% dos cooperados considerarem a área de finanças “ótima” e 27% “boa”, 27% dos entrevistados disseram não ter conhecimento dos lucros e das prestações de contas realizadas pela diretoria. Além disso, a maioria dos entrevistados não tem conhecimento sobre a área de marketing, que é pouco discutida nas reuniões. Um percentual apontou que o setor precisa melhorar, sendo vital para as metas de médio e longo prazo e para o sucesso da cooperativa, destacando-se a necessidade de investimento.

Outro ponto valido sobre isso é que a área de RH apresenta atritos (82% dos entrevistados) entre os que recebem mais e os que recebem menos, indicando a necessidade de implantação adequada do setor. Há insatisfação em relação ao retorno dos pagamentos, e aqueles que trabalham na produção em seus próprios lotes reclamam da falta de atenção e assistência direta. O setor de RH deve ser estruturado com transparência, definindo e ampliando as áreas de atribuições para descentralizar o serviço centrado na diretoria (18% responderam que tudo é resolvido pela diretoria).

Ademais, a maioria dos entrevistados não conhece e não ouviu falar na ferramenta BSC, o que é atribuído ao nível de conhecimento e escolaridade dos cooperados. Um fato preocupante é que 73% dos entrevistados acreditam que não há possibilidade de implantação

do BSC, devido ao baixo conhecimento ou por acharem o novo modelo impossível de implementar. No entanto, 82% reconhecem a importância da ferramenta para o planejamento e como instrumento capaz de delinear objetivos de curto, médio e longo prazo.

O planejamento estratégico é um instrumento de orientação e organização que pode ser utilizado para que a Cooperativa, através dos seus associados, programe suas ações e atividades futuras (McIntyre; Silva, 2002, p. 13). Sobre as perspectivas de mercado e estratégia se percebe que a produção da COOPINGOS se resume em comercialização e produção, trabalhando mais para a sustentabilidade do que para a expansão, devido a fatores como a seca e a estiagem que impedem o foco em outras atividades.

É necessário agregar valor aos produtos e aumentar a participação no mercado através da produção em escala para suprir o mercado institucional. Uma análise mais ampla indica a necessidade de uma preocupação mais criteriosa com a produção e a busca por novos mercados, exigindo um esforço para ser mais competitivo, investindo em estrutura, máquinas, equipamentos, pessoal e desenvolvimento de novos produtos. Os gestores e cooperados devem se preocupar com as mudanças na sociedade, economia e política governamental. A inovação tecnológica e a busca por um produto novo são diferenciais competitivos e medidas de satisfação para os cooperados.

Para a análise dos dados e do ambiente organizacional, novas estratégias devem ser definidas e alinhadas aos objetivos da empresa, exigindo capacidade e conhecimento do mercado por parte dos gestores. A formulação de estratégias deve ser reavaliada por pessoas capacitadas que componham o executivo da empresa, permitindo previsões e a montagem de cenários estratégicos.

De acordo com Alday (2017), o trabalho com estratégias se desenvolve em cinco etapas interligadas: a primeira é a Coleta de Informações, uma fase dispendiosa que exige uma equipe multidisciplinar e alto nível de responsabilidade na obtenção de dados vitais para a formulação; a segunda é a Definição de Objetivos, que envolve a revisão da missão e visão, e o estabelecimento das metas a serem alcançadas; a terceira etapa é a Formulação de Estratégias, onde são criadas as diretrizes que orientarão os esforços, baseadas nas informações e objetivos definidos, permitindo também o surgimento de estratégias emergentes; em seguida, ocorre a Implementação, que consiste em colocar as ideias em ação, exigindo adaptações ou ajustes em caso de problemas; por fim, a quinta etapa é o Controle e

Verificação, que assegura o monitoramento constante da execução para fornecer feedback e informações cruciais para a melhoria contínua do processo.

A busca por novas técnicas de gestão é vital para a sobrevivência das organizações, dada a alta competitividade e a exigência dos consumidores por produtos e serviços qualificados a preços acessíveis (Borges, 2015; Maranhão *et al.*, 2016). As cooperativas agroindustriais, inseridas neste mercado, alcançaram alto nível competitivo, sendo importantes geradoras de renda e empregos no Brasil, especialmente no Nordeste (Silva; Meireles, 2010). A concorrência e a entrada de novas empresas são as forças competitivas que mais afetam a organização (Porter, 1986; 1989; 1996), exigindo preocupação em manter a competitividade e considerar a fusão e cooperação.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo tem sua conclusão fundamentada na percepção de uma cooperativa no que diz respeito na forma de como tal organização trabalha com a gestão estratégica. Com base na pesquisa realizada pode-se dizer que as cooperativas apresentam uma grande capacidade de gestão e flexibilidades as mudanças e novas técnicas. A partir dos resultados obtidos para um perfil dos envolvidos no estudo pode-se concluir uma experiência pautada em vivências e que estes possuem baixo nível de escolaridade o que requer a adesão de profissionais com maior conhecimento do assunto.

Na visão dos resultados é possível concluir e entender que outras variáveis são consideradas relevantes para a análise do ambiente organizacional. Tais informações formam a base de uma agenda estratégica e deve representar o mais próximo possível da condição real do ambiente da empresa, o que permite concluir também que variáveis importantes mostraram baixo nível de conhecimento e aplicabilidade na cooperativa, como foi o caso da produção.

Os resultados e a percepção adquirida no decorrer do estudo permitem concluir que a cooperativa procura está informada para conseguir elaborar estratégias precisas e consistentes, porém alguns entraves ainda persistem no insucesso desta, sendo o principal agravante a capacitação dos envolvidos. Com relação estes aspectos, duas variáveis se destacaram: o mercado/demanda atarvés da comercialização e a coletividade. Isso mostra uma preocupação com os consumidores, com o mercado, com os clientes e principalmente a identificar das demandas.

Diante do estudo pode-se inferir que este pode contribuir com incentivo para implementação de planos de gestão com estratégias voltadas para uma nova visão e modelo de organização, assim como sensibilização dos cooperados, profissionais envolvidos, comunidade científica e profissional da área. Através dos aspectos e características básicas identificadas ficou evidenciado que é extremamente necessário às cooperativas terem um planejamento estratégico bem definido e articulado, visando sempre planejar seus passos e direcionar o seu negócio sempre com base em informações precisas e confiáveis focado na análise do ambiente no qual estão inseridas.

Tomando como base a percepção dos gestores da cooperativa, foi possível perceber ainda que a cooperativa considera extremamente importante agir estrategicamente para conseguir ter vantagem competitiva e como consequência, sucesso no mercado onde atua apesar do pouco conhecimento. O estudo realizado na cooperativa permitiu conhecer um pouco mais sobre este tipo de organização, verificar qual o nível de competência adquirido e principalmente como agem ou pensam quando analisam o mercado e a visão das estratégias.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carneiro Carneiro. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2006.

ALDAY, Hector Enrique Colina. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2017. ISSN 2447-2735.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BORGES, Rodrigo. **Gestão estratégica na visão cooperativista: análise em uma cooperativa agroindustrial**. Revista Espacios, v. 36, n. 23, 2015.

CAMPBELL, Dennis. Escolha os indicadores corretos e gerencie a estratégia de maneira correta. Balanced Scorecard Report, **Harvard Business School Press**, Reprint B0605D, 2005.

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

COFFEY, James. Três passos para o desenvolvimento de bons indicadores. Balanced Scorecard Report, **Harvard Business School Press**, Reprint B0505E, 2005.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre; CHAMPAGNE, François; DENIS, Jean-Louis; PINEAULT, Raynald; HARTZ, Zulmira Maria de Araújo. A avaliação na área da saúde: conceitos e métodos. In: **Avaliação em saúde: dos modelos conceituais à prática na análise da implantação de programas**, v. 2, p. 29-47, 1997.

CRÚZIO, Helnon Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

SILVA, Ednaldo Eugênio; MEIRELES, Edson Carlos. Agricultura familiar, competitividade e economia solidária: um estudo de caso na COOPERCAJU e sua dinâmica no mercado internacional. **EmpíricaBR – Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 3, p. 42-80, 2010.

MINAYO, Maria Cecília Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2011.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert Steven; NORTON, David Paul. **Measuring performance in the organization of the future**. Boston: Harvard Business Review, 1990.

KAPLAN, Robert Steven; NORTON, David Paul. **A estratégia em ação**. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert Steven; NORTON, David Paul. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MARANHO, Fabiana Santos; ALVARENGA, Helena de Castro Alves; LIMA, Márcia Barbosa Alves; GUIMARÃES, Renata Soares. **Antera: os desafios da gestão do capital empreendedor**. 2016.

MC INTYRE, Jimmy Patrick; SILVA, Emanuel Soares. **Planejamento estratégico e operacional de cooperativa**. Série Cooperativismo. Recife: SEBRAE/PE, 2002.

MONTEIRO, Paulo Roberto Araújo; CASTRO, Ana Raquel; PROCHNIK, Victor. A mensuração do desempenho ambiental no balanced scorecard e o caso da Shell. In: **VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Anais [...]. FGV/USP, 2003.

NORONHA, Adolfo Antônio *et al.* Cooperativismo. **Curso ministrado nas Faculdades Integradas de Guarulhos**, 1976.

NORREKLIT, Hanne. The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 591–619, 2003.

NORTON, David Paul. Utilizando o Diagnóstico SFO para transformar a execução da estratégia em uma competência essencial. *Balanced Scorecard Report*, **Harvard Business School Press**, Reprint B0509A, 2005.

NORTON, David Paul. Vinculando estratégia e planejamento aos orçamentos. *Balanced Scorecard Report*, **Harvard Business School Press**, Reprint B0605A, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2011.

PINHO, Domingos Barbosa. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

PORTER, Michael Eugene. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECH, Daniel. **Cooperativas**: uma onda legal. Rio de Janeiro: Instituto Apoio Jurídico Popular, 1991.

ROCHA, Silvia Cristina. Cooperativas de trabalho. **Raízes Jurídicas**, v. 3, n. 2, 2015.

RUSSO, Paulo Tadeu; PARISI, Cláudia; DA SILVA, Alexandre Fernandes; WEFFORT, Elionor Farah Jorge Weffort. Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento. **Production Journal**, v. 24, n. 4, p. 927-939, 2014.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Dimensão ética da investigação científica. **Praxis Educativa**, v. 9, n. 1, p. 199-208, 2014. DOI: 10.5212/PraxEduc.v9i1.0009.

TORRES, Alexandre Pavan; BORGES, Ana Paula; MORAES, Luiz Felipe; SOUZA, Rodrigo Henrique. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

VENTUROSOSO, Luiz José. Estudo de caso da bovinocultura de corte em Rolim de Moura, Estado de Rondônia – Brasil, **mediante análise SWOT**. 2009.

VIANNA, Denise Souza de Carvalho. O Balanced Scorecard e o desempenho organizacional: o caso do monopólio natural das distribuidoras de energia elétrica no Brasil. 2014. 182 f. **Tese** (Doutorado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.