

**A UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
SOB A PERSPECTIVA DO GECON E DO *BALANCED SCORECARD*:  
Estudo de Caso em uma Central de Cooperativas de Crédito<sup>1</sup>**

*THE USE OF MODELS OF PERFORMANCE EVALUATION  
UNDER THE PERSPECTIVE OF GECON AND BALANCED SCORECARD:  
A Case Study in a Central Credit Union*

**Vinícius Gomes Martins<sup>2</sup>**

Doutorando pelo Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Paraíba  
[viniciuscontabeis@hotmail.com](mailto:viniciuscontabeis@hotmail.com)

**Luiz Felipe de Araújo Pontes Girão**

Doutorando pelo Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Paraíba  
[luizfelipe@ccsa.ufpb.br](mailto:luizfelipe@ccsa.ufpb.br)

**Augusto César da Cunha Silva E Filho**

Mestre pelo Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Paraíba  
[cezarfilho89@hotmail.com](mailto:cezarfilho89@hotmail.com)

**Aneide Oliveira Araújo**

Professora do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
[aneide2010@gmail.com](mailto:aneide2010@gmail.com)

**RESUMO**

É parte do instinto dos gestores avaliar o desempenho da entidade que lhe é designada para que tome decisões voltadas para a correção e melhorias de decisões tomadas no passado, tendo em vista a maximização do uso e do retorno dos recursos aplicados e consumidos pelas atividades exercidas na empresa. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo averiguar se os procedimentos de avaliação de desempenho utilizados pela Central Nordeste do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil se assemelham mais aos da Gestão Econômica (GECON) ou do *Balanced Scorecard* (BSC) e verificar, secundariamente, se eles se complementam e se a utilização dos mesmos é de forma proposital ou instintiva. Para atender ao objetivo, foram aplicados questionários

<sup>1</sup> Artigo recebido em: 28/06/2013. Revisado por pares em: 09/07/2013. Recomendado para publicação em: 21/07/2013 por Orleans Silva Martins (Editor Geral). Publicado em: 23/07/2013. Organização responsável pelo periódico: UFPB.

<sup>2</sup> Endereço: Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Campus I, Departamento de Ciências Contábeis, Jardim Cidade Universitária, CEP: 58.051-900, João Pessoa/PB.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18405/recfin20130107>

aos gestores da entidade com vistas a buscar evidências da utilização dos modelos propostos. A aplicação do estudo em uma cooperativa de crédito se deu por ser um setor do mercado pouco estudado e que tem apresentado números satisfatórios quanto ao crescimento do setor. Os resultados demonstraram que os gestores da instituição utilizam conceitos dos dois modelos na avaliação de desempenho, mas que essa utilização se deu de maneira instintiva, visto que eles demonstraram desconhecer a utilização institucionalizada dos modelos.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. GECON. *Balanced Scorecard*. Cooperativa de Crédito.

## ABSTRACT

It is part of the instinct of managers evaluate the performance of the entity which is designated to take decisions aimed at the correction and improvement of decisions taken in the past, with a view to maximizing the use and return on funds invested and consumed for their role in the company. In this sense, this study aimed to investigate whether the performance evaluation procedures used by the Northeast Central of Credit Union System of Brazil (SICCOOB) are more similar to the Balanced Scorecard or GECON and check, secondly, if they complement and their use is so deliberate or instinctive. To attain the goal, a survey was conducted with the managers of the entity in order to find evidence of use of their models. The application of the study in a credit union takes to be a market sector that is little studied and figures presented satisfactory results for the sector's growth. The results showed that managers of the institution of the two models use concepts in the evaluation of performance, but such use takes place instinctively, unaware as they demonstrated the use of institutionalized models.

**Keywords:** Performance Evaluation. GECON. Balanced Scorecard. Credit Union.

## 1 INTRODUÇÃO

Avaliar resultados e desempenhos faz parte do próprio instinto empresarial e, diante de uma economia globalizada e competitiva, é crucial que as entidades se apoiem em um plano estratégico comum para toda a empresa. Desta forma, é importante entender por que medir o desempenho de uma organização é necessário e vital.

A mensuração de desempenho tem como objetivo prover os gestores com informações, para que eles possam saber o que se fez, o modo como se fez, onde pode ser melhorado e, ainda, quando o sistema está sob ou fora de controle e, assim, poder motivar e encorajar os elementos da organização a caminhar unidos em direção aos objetivos estratégicos (ARAÚJO, 2001). Essa afirmação corrobora com o que foi dito por Lima (1998) quando diz que o desempenho das entidades deve ser otimizado pelas ações dos agentes diversos e dos gestores. Esses agentes devem ser motivados a decidir visando maximizar o uso e o retorno do capital investido na entidade. Para que se chegue a esse objetivo, eles devem ser subsidiados por bons sistemas de avaliação de desempenho, com vistas a corrigir ou melhorar decisões tomadas no passado.

Dentre os vários sistemas de avaliação de desempenho apresentados pela literatura, pode-se destacar: o *Activity-Based Management* (ABM), o *Economic Value Added* (EVA), a Gestão da Qualidade, o *Customer Value Analysis and CRM*, a *Performance Prism*, a *Tableau de Bord*, o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Sistema de Informação de Gestão Econômica (GECON), sendo esses dois últimos mais debatidos no cenário brasileiro, por isso, são tratados de forma mais aprofundada na presente pesquisa.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de avaliação bastante difundido internacionalmente, onde suas perspectivas já são bastante utilizadas no meio empresarial como medida de estratégia e de avaliação de desempenho. Do mesmo modo, o GECON, de origem brasileira, tem bastante difusão local e seus conceitos podem estar arraigados nas práticas empresariais como modelo de estratégia e de avaliação de desempenho. São por estes motivos que o presente trabalho direciona

o foco a esses dois modelos e procura suprir as carências de estudos voltados para a gestão de cooperativas créditos, buscando investigar se as práticas de avaliação de *performance* fazem parte das práticas de controladoria das mesmas.

As cooperativas de crédito têm crescido significativamente nos últimos anos, implicando na necessidade de soluções mais eficientes e eficazes para os problemas de gestão de seus recursos, visto que algumas delas não têm mais porte de pequena empresa familiar, mas de grande empresa com diversos interessados nos seus resultados: os cooperados. Com isso, a avaliação do desempenho se torna essencial para o crescimento contínuo desse tipo de entidade, podendo contribuir para o aprimoramento da estratégia definida e, conseqüentemente, garantir vantagens competitivas. Nesse contexto, o presente estudo se presta a responder o seguinte questionamento: os procedimentos de avaliação de desempenho, utilizados pela gestão do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB) se assemelham aos do BSC ou do GECON?

Para tanto, definiu-se como objetivo geral investigar se os procedimentos de avaliação de desempenho, utilizados pelo SICOOB, se assemelham mais aos do BSC ou aos do GECON. Mais especificamente, o estudo verifica se os conceitos do BSC e do GECON se complementam e, por fim, se os conceitos utilizados na avaliação de desempenho são propositais ou adotados de forma instintiva pelos gestores.

Espera-se que os resultados deste estudo apontem a utilização de conceitos ligados à literatura do BSC ou do GECON, pelos motivos citados anteriormente, como no estudo de Chacon (2003), que não rejeitou a hipótese de utilização dos conceitos de avaliação de desempenho baseados no GECON para os hospitais do Recife. Espera-se contribuir para o processo de avaliação do desempenho desse tipo de entidade, como o estudo de Fensterseifer (2001), onde houve um comparativo do período antes e após a utilização do GECON, mostrando-se relevante a utilização deste modelo. Assim, este estudo busca contribuir com a literatura sobre o tema.

A organização da pesquisa parte desta introdução, que apresenta o tema, o problema, objetivos e as contribuições esperadas. Em seguida, apresenta-se o referencial teórico, em que se apresenta toda a sustentação teórica da pesquisa, dando suporte à elaboração do questionário e à interpretação dos resultados. Na sequência, evidenciam-se os procedimentos metodológico adotados para responder ao questionamento levantado e alcançar os objetivos traçados. Por fim, apresentam-se os resultados alcançados e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Avaliação de Desempenho

Identificado que o mercado não estava utilizando as ferramentas de análise de desempenho, Johnson e Kaplan (1987) trataram sobre a perda de relevância da contabilidade gerencial, considerando diversos fatores, dentre os quais as informações voltadas para os usuários externos e a obsolescência das ferramentas da época. Essa perda de relevância é facilmente percebida no contexto brasileiro, onde as entidades têm que, cada vez mais, estar atentas às exigências fiscais e societárias, expressas por meio de diversas legislações. Nesse sentido, a contabilidade gerencial fica cada vez mais restrita às entidades que possuem um setor específico para isso – incrementando o seu custo. Esse aumento de custo pode impossibilitar a percepção dos benefícios trazidos por essa ferramenta para o processo decisório. Dessa forma, a avaliação de desempenho pode ficar limitada à análise do conteúdo das demonstrações contábeis da entidade que, como já mencionado, são elaboradas com base nas legislações vigentes.

Quanto à obsolescência das técnicas, percebe-se que existem estudos empíricos que buscam ampliar as aplicações e criar novas ferramentas de avaliação de desempenho e contabilidade gerencial, com a finalidade de “reconstruir” a relevância que foi perdida, e estudos teóricos buscando divulgar, comparar modelos de avaliação de desempenho e evidenciar a importância para o de-

envolvimento das entidades e da sociedade, como consequência à aplicação desse ferramental (FENSTERSEIFER, 2001; DALLEDONE FILHO, 2002; CELESTINO, 2003; MACHADO *et al.*, 2003; PONTE, 2003; CHACON, 2005; DIETSCHI; NASCIMENTO, 2008; GEUSER; MOORAJ; OYON, 2009; GUERREIRO; CORNACHIONE JÚNIOR; SOUTES, 2011).

De acordo com isso, reintegram-se a importância dos instrumentos de avaliação de desempenho para o alcance das estratégias organizacionais traçadas. Desse modo, Malina e Selton (2001) dizem que uma organização sem um sistema de avaliação de desempenho é como um avião que voa sem radar, é como um motorista de carro de corrida guiando seu carro com os olhos vendados, ou como um comandante de um exército sem um plano estratégico. O objetivo da medição de desempenho não é apenas saber como a empresa está realizando as atividades planejadas, mas também para lhe permitir o controle e, assim, render-lhe com um melhor resultado. Neste sentido, Nerreklit (2008) aponta que um sistema de avaliação de desempenho permite a empresa planejar, controlar e mensurar seu desempenho de acordo com uma estratégia pré-definida. Em suma, permite às empresas alcançar os resultados desejados e criar valor para o acionista.

Contudo, é importante destacar que por muito tempo as empresas eram avaliadas por indicadores econômicos e financeiros, porém a utilização apenas destes, fornece uma informação parcial e com poucos indícios de como será a atuação futura da empresa, já que sua função é demonstrar resultados oriundos do passado. Foram estes problemas que levaram ao desenvolvimento de modelos de avaliação mais amplos, capazes de envolver além dos indicadores financeiros, outros tipos de indicadores de perfil não financeiro, fornecendo assim um conjunto completo e integrado de medidas de mensuração capazes de apoiar a estratégia organizacional das empresas.

## 2.2 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gerenciamento de desempenho, desenvolvido na década de 1990, pelos pesquisadores David Norton e Robert Kaplan. Os principais objetivos do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. O BSC, ao contrário dos demais sistemas de avaliação, mede o desempenho através de uma série de perspectivas diferentes, porém, interligadas, quais sejam: (a) perspectiva financeira; (b) perspectiva do cliente; (c) perspectiva de processos internos; e (d) perspectiva de aprendizagem e crescimento.

É interessante observar que existe uma ligação entre as perspectivas, onde o sucesso de uma pode ser consequência do sucesso das outras. Dessa forma, a perspectiva da aprendizagem e crescimento descreve a infraestrutura (física, tecnológica e intelectual) que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Esta perspectiva é o vetor de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997), compondo a base do aprimoramento da gestão da empresa, pois é a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos estabelecidos nas demais perspectivas. O feito dela é aumentar o nível agregado de conhecimento nas demais, que visa, em última instância, melhores resultados financeiros (HERNANDES *et al.*, 2000).

A perspectiva de processos internos busca demonstrar aos executivos os processos mais críticos, a fim de buscar melhorias e, conseqüentemente, atingir os objetivos dos clientes. Para Garrison, Norren e Brewer (2007) a idéia por trás desses agrupamentos é a de que é necessário haver aprendizagem para melhorar os processos internos, demonstrando, assim, o relacionamento entre as duas primeiras perspectivas.

A terceira perspectiva volta o foco para o cliente, onde o objetivo é identificar e atender às necessidades dos mesmos, conseguindo mantê-los no longo prazo. Analisando, portanto, o relacionamento entre as perspectivas, verifica-se que melhorar os processos internos é necessário para

e elevar a satisfação dos clientes que contribui para melhorar os resultados financeiros, que é a última perspectiva do BSC.

A perspectiva financeira indica se as atividades executadas estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro (LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004). Assim, através do uso de tais perspectivas, o BSC capta tanto antecedentes como consequentes medidas de desempenho, proporcionando, portanto, uma visão mais equilibrada do desempenho financeiro da empresa.

Diversas medidas de desempenho podem ser encontradas nos *scorecards* das empresas. O Quadro 1 mostra as quatro perspectivas com exemplos de indicadores de desempenho para cada uma delas. É importante enfatizar que cada empresa deverá compor os seus *scorecards* de acordo com suas necessidades, pois cada entidade atua de forma distinta e avalia o desempenho também com base em indicadores diferenciados.

Quadro 1 – Exemplo de medidas de desempenho do BSC.

| Clientes   |                  |
|--|------------------|
| Medida de desempenho   | Mudança Desejada |
| Satisfação do cliente medida pelos resultados de pesquisa de satisfação                    | +                |
| Número de reclamações de clientes  | -                |
| Participação no mercado  | +                |
| Percentual de clientes mantidos em relação ao período anterior                             | +                |
| Número de clientes novos   | +                |
| Processos Internos   |                  |
| Medida de desempenho   | Mudança Desejada |
| Percentagem de vendas com novos produtos/serviços  | +                |
| Telefones de clientes atendidos em um tempo padrão   | -                |
| Percentagens de reclamações de clientes resolvidas no primeiro contato                     | +                |
| Tempo consumido no atendimento da reclamação de um cliente                                 | -                |
| Tempo transcorrido até o lançamento de novos produtos no mercado                           | -                |
| Economia no custo dos produtos ou serviços prestados (levando em consideração a qualidade) | +                |
| Aprendizagem e Crescimento   |                  |
| Medida de desempenho   | Mudança Desejada |
| Sugestões por funcionário  | +                |
| Rotação de funcionários  | -                |
| Número de horas de treinamento interno por funcionários                                    | +                |
| Financeira   |                  |
| Medida de desempenho   | Mudança Desejada |
| Lucratividade  | +                |
| Retorno sobre o patrimônio líquido   | +                |
| Retorno sobre os ativos  | +                |

Fonte: Adaptado de Garrison, Norren e Brewer (2007) e de Martins, Cruz e Tracz (2010).

Vale salientar que as organizações em seu plano estratégico podem inserir elementos que estejam relacionados a uma ou mais das perspectivas do BSC, embora de forma instintiva, e as mesmas podem se utilizar de indicadores que abrangem o mesmo objetivo do BSC.

### 2.3 Gestão Econômica (GECON)

O GECON é um modelo gerencial composto por um sistema de gestão e um sistema de informações, que visa subsidiar os gestores para o processo decisório. De origem brasileira, esse modelo teve os estudos iniciados no final da década de 1970 por diversos pesquisadores coordenados pelo professor Armando Catelli, da Universidade de São Paulo. Naquela época, os modelos de avaliação de desempenho e sistemas de informações gerenciais não estavam adequados às necessidades do mercado altamente competitivo e globalizado, conforme discutido anteriormente.

A perda de relevância da contabilidade gerencial inspirou o estudo de Johnson e Kaplan (1987), desenvolvido em um contexto de mercado mais avançado e competitivo, carente de técnicas, ferramentas ou modelos gerenciais também mais avançados. Porém, no Brasil, em um contexto diferente, por se tratar de uma economia emergente, poderia se pensar que todo esse ferramental antigo e irrelevante no contexto daqueles autores, ainda poderia ser aplicado.

Porém, segundo Guerreiro (1989), o Brasil viveu a mesma perda de relevância que os países desenvolvidos. Nesse contexto, o GECON foi ganhando mais espaço e mais pesquisadores sentiram a necessidade de trabalhar o tema. Grandes empresas hoje utilizam o sistema como forma de avaliação do desempenho.

O objetivo primordial do GECON é avaliar a *performance* da entidade por meio da mensuração do resultado econômico. De acordo com Lima (1998), quando a mensuração é feita de maneira correta e à luz do GECON, o resultado econômico poderá expressar com maior qualidade a eficácia da entidade, fazendo com que os gestores possam estar mais bem informados sobre a situação econômico-financeira da mesma.

Para atingir seu objetivo, o GECON necessita de alguns modelos como formas de integração do sistema todo, são eles: (a) gestão, compreendendo o conjunto de princípios, crenças e valores que orientam o processo decisório; (b) decisão, são as ações efetuadas pelos gestores da entidade; (c) mensuração do resultado, relativo ao processo de mensuração física e monetária das ações planejadas e realizadas pela entidade. É a partir dele que a entidade poderá ter acesso ao lucro econômico, que é a principal medida de desempenho do GECON; e (d) de informação, que congrega todos os processos que a entidade utiliza para produzir as informações.

Para a mensuração do resultado econômico, destacam-se alguns conceitos, seguindo os princípios do GECON, que são significativamente diferentes daqueles utilizados pela contabilidade financeira, evidenciando a agregação de riqueza no período (PONTE, 2003). O patrimônio, e consequentemente o lucro, mensurado pela contabilidade financeira, não informam valores tão relevantes quanto o mensurado pelo GECON, pois está preso às amarras da legislação vigente.

Os pressupostos básicos para a mensuração são os seguintes: é preciso avaliar os ativos por meio do potencial de geração de benefícios futuros para a entidade; a gestão deverá considerar o valor do dinheiro no tempo, pois uma unidade monetária hoje não é a mesma que amanhã, nem de ontem. Os responsáveis pelos centros de responsabilidade deverão estar sempre atentos às variações do poder aquisitivo da moeda; o custo de oportunidade, juntamente com a avaliação a mercado deve ser sempre considerado; o preço de transferência deverá ser utilizado como forma de repassar o custo para outra atividade que necessite daquele recurso, e isso faz com que uma atividade não seja penalizada pela utilização de recursos por outra, permitindo, assim, avaliar melhor o seu desempenho; as receitas são reconhecidas sempre que o ativo tem valor agregado, não apenas na sua efetiva venda; o custeio direto é o método utilizado pelo sistema. Esses são alguns dos pressupostos para a mensuração do resultado econômico sugeridos por Guerreiro (1989) e que embasaram a pesquisa no que concerne à aplicação dos questionários.

Para estruturar o sistema de forma que possibilite a mensuração do resultado econômico, com consequente avaliação do desempenho da entidade, o GECON é suportado por cinco pressupostos básicos (GUERREIRO; CATELLI, 1992):

**(a) medida de eficácia da empresa** é importante para que os gestores avaliem a continuidade da empresa, tendo o lucro como a melhor medida, então o GECON se propõe a mensurar o resultado da melhor forma para atender a essa necessidade;

**(b) o processo de geração de lucro** é uma informação sobremaneira importante, pois é preciso conhecer onde o lucro é formado e não apenas onde os custos são formados, subsidiando decisões de qual setor terceirizar *e.g.*;

- (c) a **responsabilidade pela geração de lucro** é do gestor, esse princípio do GECON dá informações sobre o desempenho de cada um desses gestores, com base em sua área de responsabilidade;
- (d) como o **papel dos gestores** é responsabilizar-se pela eficácia organizacional, o GECON permite que os mesmos possam ter informações específicas sobre o seu setor, com base em todos os princípios citados anteriormente, implicando em um processo decisório mais eficaz; e,
- (e) a **informação para a gestão** deve ser racional e aplicável ao contexto organizacional; por este motivo, ela não deverá ser limitada gerencialmente pela legislação vigente ou princípios contábeis.

Na avaliação do desempenho, a entidade que utiliza o GECON como modelo deverá segregar o sistema de avaliação em módulos, segundo Lima (1998). Esses módulos podem ser, dependendo da atividade da entidade que está utilizando o modelo, de compras, vendas, produção, finanças, almoxarifado, entre outros. Com isso, pode-se mensurar as atividades relevantes da entidade a partir das receitas e dos custos gerados, de forma que possibilite a mensuração do resultado econômico.

Essa segregação em módulos, utilizando os pressupostos básicos comentados acima, possibilita à entidade que utiliza o conceito de GECON elaborar alguns indicadores de desempenho, com base na avaliação econômica e resultado econômico. Da mesma forma que no BSC, esses conceitos podem ser aplicados pelos gestores de maneira instintiva e natural. Um exemplo disso é o de entidades de varejo, onde os gestores utilizam o conceito de custos correntes, mesmo não conhecendo a teoria, e o custo corrente também faz parte da estrutura conceitual do GECON.

No tocante às duas modalidades de avaliação do desempenho, Machado *et al.* (2003) analisaram as principais divergências e convergências entre elas e verificaram que, a principal divergência entre os modelos está na ênfase que é dada por eles, onde o BSC está centrado em suas quatro perspectivas básicas, enquanto que o GECON está centrado nos desempenhos dos centros de responsabilidade e resultado econômico. Isso não quer dizer que as entidades não possam aplicar as perspectivas do GECON em centros de responsabilidade, porém os enfoques são distintos.

Como principal semelhança, Machado *et al.* (2003) identificaram que ambos têm como premissa básica a realização do planejamento estratégico para que, com base nele, sejam estabelecidas metas para cada perspectiva e, para cada meta, indicadores para avaliar o desempenho, no caso do *Balanced Scorecard*, e orçamentos e padrões para o GECON.

## 2.4 GECON e BSC: Aplicações

Diversas pesquisas têm sido publicadas no que tange à avaliação do desempenho das entidades. O presente estudo, com base no seu escopo principal, dá ênfase ao BSC e ao GECON como forma de avaliação do desempenho das entidades. A partir da definição do objetivo, buscaram-se alguns estudos que tratavam deste tema com foco no BSC e no GECON. Nesta seção são apresentados os estudos e os resultados obtidos pelos pesquisadores. É importante ressaltar que foi dada atenção aos estudos mais recentes, não visando enfraquecer os trabalhos publicados no início do desenvolvimento desses modelos, mas por objetivar evidenciar o estado da arte no que concerne às metodologias sugeridas pelo estudo em tela.

### 2.4.1 GECON

No contexto das instituições financeiras, em correspondência com a proposta do presente estudo, Fensterseifer (2001) buscou demonstrar as mudanças que ocorreram no Banco do Brasil, em decorrência da utilização de conceitos do GECON. Para tanto, o autor apresentou como forma

de comparação o modelo de apuração do resultado oriundo de aplicações em Certificado de Depósito Bancário (CDB) dos clientes do banco antes e após a aplicação do modelo. Essa metodologia foi justificada naquele caso para fins de controle efetivo das operações, pois, conforme Miranda, Wanderley e Meira (2003), o GECON também permite o controle por meio das atividades, facilitando a compreensão de quais agentes ou clientes são economicamente viáveis ou não. O estudo apresentou resultados que demonstram que as utilizações dos conceitos de Gestão Econômica puderam aumentar o nível de informação para que os gestores tomassem decisões mais embasadas; esse resultado apontou indícios de que o setor de serviços também pode trabalhar seus custos, numa perspectiva econômica e não contábil, como auxiliar para avaliação do desempenho.

Aplicando o modelo de Gestão Econômica, Dalledone Filho (2002) desenvolveu e configurou um sistema de informações para Instituições de Ensino Superior (IES). Esse estudo se mostrou relevante por dar uma contribuição à discussão sobre a configuração de um sistema de informações voltado para uma IES, propondo-se a melhorar o processo de gestão das IES. Os achados do estudo apontaram que o GECON possibilitou uma gestão mais adequada à realidade atual da entidade.

Miranda, Wanderley e Meira (2003) compararam o GECON e o modelo de Gestão Baseado em Atividades (ABM), encontrando que a principal semelhança entre os modelos está relacionada com a melhoria dos processos internos por meio da gerência de atividades, pois ambos os modelos podem focar a análise por atividades. Quanto ao método de custeio, o GECON utiliza o direto, enquanto que o ABM utiliza o custeio por absorção.

Aplicando o GECON ao setor varejista, tem-se o trabalho de Ponte (2003), que construiu um modelo de mensuração do resultado em uma grande rede varejista de farmácias, com base no GECON, propondo-se a demonstrar a formação do resultado com base nas atividades ou centros de responsabilidade, visando mensurar a riqueza gerada com o passar do tempo e em cada etapa da cadeia produtiva. Isso possibilitou para os gestores uma análise da cadeia produtiva da entidade separadamente, ao contrário do que ocorria anteriormente à aplicação do modelo. O resultado do trabalho também evidenciou que, a partir da aplicação do GECON, não houve mais transferência de eficiência ou ineficiência entre as atividades ou centros de responsabilidade da entidade.

Chacon (2005) analisou, nos hospitais da Região Metropolitana do Recife, a percepção dos gestores desses hospitais sobre a aplicabilidade dos conceitos e premissas do modelo de Gestão Econômica no processo organizacional. Para tanto, foi feita uma análise descritiva por questionário, testando-se as hipóteses formuladas no estudo. Com base nisso, a autora encontrou que a hipótese sugerida não poderia ser rejeitada, visto que, estatisticamente, os gestores dos hospitais analisados não possuem percepções diferentes com relação aos conceitos e padrões do GECON.

#### 2.4.2 **Balanced Scorecard (BSC)**

Quanto ao *Balanced Scorecard*, desde a publicação dos estudos de Norton e Kaplan, as pesquisas tratando deste sistema de avaliação se disseminaram, em que as abordagens dadas a elas foram várias, desde estudos teóricos a estudos empíricos.

Dietschi e Nascimento (2008) analisaram as características do BSC em entidades abertas e fechadas. Os resultados demonstraram que as características do BSC são mais aderentes às empresas abertas do que às fechadas, sendo os aspectos financeiros predominantes nas empresas com ações negociadas em bolsas de valores. Tais resultados evidenciam que o foco principal do BSC está centrado no acionista, no mesmo sentido, nas cooperativas de crédito, há a expectativa de que os resultados do presente estudo estejam em correlação com este estudo, pois elas têm “características” de sociedades abertas, visto que as exigências quanto à evidenciação e transparência são altas, com legislação específica das cooperativas e ainda do Banco Central do Brasil, pois são equi-



valentes às Instituições Financeiras, tendo que publicar as demonstrações para que possam ser apreciadas pelos cooperados, havendo, inclusive, auditorias.

Outros estudos foram realizados com o intuito de identificar os pontos relevantes na utilização do BSC, a exemplo de Geuser, Mooraj e Oyon (2009), onde os autores pesquisaram se a adoção do modelo adiciona valor às empresas, e verificaram que há impacto positivo no desempenho organizacional e, mais especificamente, o BSC melhora a integração dos processos de gestão e capacita as pessoas a colaborarem com aquela entidade.

Corroborando com objetivo da presente pesquisa, Celestino (2003) investigou se os procedimentos de avaliação de desempenho financeiro/econômico utilizados pela gestão do setor hoteleiro do Rio Grande do Norte se assemelha de alguma forma ao *Balanced Scorecard*, mesmo que tais procedimentos fossem de forma não proposital. Os resultados demonstraram que as gestões dos hotéis utilizam tanto indicadores financeiros como não financeiros e que a utilização dos conceitos oriundos do *Balanced Scorecard* pode contribuir com informações relevantes para o gerenciamento dos mesmos.

Como comentando anteriormente, cada entidade deve determinar seus *scorecards* de acordo com as suas necessidades e, dependendo da atividade que a empresa exerça, deverá enfatizar a utilização de uma ou de outra perspectiva. Nesse sentido, o estudo de Amado, Santos e Marques (2012) utilizou a Análise Envoltória de Dados (DEA) para avaliar as unidades tomadoras de decisão em uma empresa multinacional que utiliza o BSC como forma de avaliação do desempenho. Os autores encontraram que as informações evidenciadas a partir da utilização da DEA são mais relevantes. Isso possibilitou à administração saber que o desempenho da perspectiva financeira e clientes não foi satisfatório, o que não seria possível sem a aplicação da DEA.

Os estudos apresentados nessa seção tiveram a finalidade de embasar teoricamente os meios utilizados para se atingir os objetivos traçados para esse estudo. Alguns estudos apresentaram objetivos semelhantes ao que foi proposto para essa pesquisa, porém, nada relacionado especificamente para cooperativas de crédito. Isso indica que há campo de estudo e que os métodos indicados – BSC e GECON – podem ser utilizados no contexto de instituições financeiras, conforme o estudo de Fensterseifer (2001), quanto ao GECON, e Wu, Lin e Tsai (2009), que avaliaram a aplicação do BSC sob a perspectiva dos gestores de bancos situados em Taiwan.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se limita ao escopo definido pela questão problema. Neste sentido, esse questionamento norteia a investigação. Inicialmente, foi necessário efetuar uma revisão bibliográfica para averiguar alguns conceitos de avaliação de desempenho com foco no *Balanced Scorecard* e GECON buscando mostrar a importância desses conceitos para a avaliação do desempenho das entidades e quais são os procedimentos adotados para se avaliar o desempenho com base nas duas metodologias, e com a finalidade de embasar a elaboração do instrumento de coleta de dados utilizado no estudo: o questionário.

A pesquisa científica pode ser constituída de diversas maneiras para que se possa alcançar o objetivo almejado. Dessa forma, o presente estudo foi classificado como um estudo de caso, pois os procedimentos técnicos da pesquisa foram executados de forma específica e detalhada, em uma única situação. Quanto ao objeto, a pesquisa foi classificada como de “campo”, pois o pesquisador necessitou coletar os dados *in loco*, para que pudesse efetivar a análise (LOPES, 2006). Quanto aos objetivos, o estudo foi considerado do tipo exploratório. De acordo com Yin (2001), a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses. De forma geral, essa pesquisa foi classificada como descritiva, porque buscou, no âmbito das cooperativas de crédito, descrever a população estudada, no sentido da

forma como os gestores da entidade avaliam o desempenho global da instituição, estabelecendo relação entre as variáveis analisadas (GIL, 2002).

A pesquisa foi realizada no SICCOOB, unidade Nordeste, central de cooperativas de crédito localizada em João Pessoa/PB, que faz parte do sistema SICCOOB Brasil, composto por mais 13 centrais de cooperativa de crédito. A central do nordeste tem 20 cooperativas singulares, onde são oferecidos serviços tais como centralização da contabilidade, assessoria jurídica, auditoria, treinamentos, centralização dos recursos captados, entre outros.

Como instrumento de coleta de dados, fez-se o uso do questionário estruturado em dois blocos perguntas. O primeiro foi composto de 4 questões que foram elaboradas com o objetivo de traçar o perfil geral dos tomadores de decisão da entidade analisada. Afora as questões de identificação dos respondentes, foram elaboradas mais 17 questões que tratavam de breves casos ou decisões que utilizavam conceitos dentro da literatura que trata do BSC e do GECON. Essas questões foram agrupadas de forma aleatória, com o objetivo de limitar o viés de interpretação das questões por parte dos respondentes. Por fim, o questionário trouxe duas questões para averiguar se a entidade utilizava ou não o GECON ou o BSC como modelo de medição de desempenho de forma institucionalizada.

Esse estudo é justificado, no contexto das cooperativas de crédito, pois é um segmento do mercado pouco desenvolvido, quanto aos estudos empíricos, e vem apresentando altas taxas de crescimento, quando comparado com outros setores da economia, motivando pesquisas que ampliem o conhecimento no que tange à gestão de entidades desse tipo. Dados apresentados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (2011) mostram que, em relação a 2009, o ano de 2010 apresentou taxa de crescimento de 30%. Em 2009, os ativos totais do sistema cooperativo de crédito eram de R\$ 52 bilhões, passando para R\$ 68 bilhões em 2010, com a expectativa de chegar a quase R\$ 90 bilhões em 2011. Além da importância para o crescimento do PIB nacional, esse tipo de entidade colabora para o desenvolvimento individual e distribuição de renda, pois possibilita pessoas ou empresários com um menor poder aquisitivo a conseguir bons resultados em um ambiente altamente competitivo.

Quanto ao tratamento dos dados, inicialmente foram analisados os questionários para a tabulação dos mesmos em uma planilha eletrônica. As questões do BSC e do GECON foram agrupadas para que em seguida se efetuasse a distribuição das frequências para cada uma delas. Após isso, foi calculada a frequência percentual para cada resposta obtida por meio da aplicação do questionário. Para responder ao questionamento proposto no início do estudo, avaliaram-se as frequências de respostas “sim” ou “não” quanto aos conceitos utilizados e propostos no questionário sobre as duas metodologias. Por se tratar de dados provindos de uma mesma população, esse procedimento é adequado.

Para avaliar a associação entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*, no contexto da instituição analisada, utilizou-se o coeficiente de correlação *Ró de Spearman*, que mede a intensidade da relação entre as variáveis. O coeficiente utiliza, em vez do valor observado, a ordem das observações. Deste modo, este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de *outliers*, não exigindo que os dados provenham de duas populações normais. Aplica-se igualmente em variáveis intervalo/índice como alternativa ao *R de Pearson*, quando neste último se viola a normalidade (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro grupo de questões respondidas pelos participantes da pesquisa foi quanto aos dados pessoais, para a caracterização do perfil dos gerentes da entidade. Esse questionamento é interessante para que se possa relacionar com as respostas obtidas no segundo grupo de perguntas, onde foram abordados, de fato, os conceitos trabalhados nesse estudo.

O BSC e o GECON, apesar de serem modelos com mais de 10 anos de desenvolvimento e muito divulgado na área de gestão de negócios, supostamente não são muito trabalhados nos cursos de graduação e, quando trabalhados, apenas o são nos cursos das áreas de negócios, como Administração, Ciências Contábeis, Economia ou áreas afins. Na pós-graduação, esses modelos costumam ser mais difundidos, com disciplinas específicas para avaliação de desempenho, conforme pode ser observado em diferentes cursos de pós-graduação. Como a maioria dos gestores da entidade possui cursos de pós-graduação e já atuam na área a mais de 8 anos, em sua maioria, é esperado que eles conheçam os modelos e que possam aplicá-los em seu processo de análise de desempenho. A Tabela 1 mostra os percentuais de gestores com graduação ou pós-graduação, relacionados com os respectivos intervalos de tempo de atuação na área.

**Tabela 1 – Nível de Instrução e Tempo de Atuação na Área.**

| Nível de Instrução | Tempo de Atuação |            |             |                 |
|--------------------|------------------|------------|-------------|-----------------|
|                    | 0 a 4 anos       | 4 a 8 anos | 8 a 12 anos | Mais de 12 anos |
| Graduação          | -                | 25,0%      | -           | 8,3%            |
| Pós-Graduação      | 16,7%            | 16,7%      | 8,3%        | 25,0%           |

Fonte: Dados da pesquisa.

No segundo bloco de questões, buscaram-se evidências da utilização das medidas de desempenho dos modelos estudados (BSC e GECON). Dessa forma, ao questionar os gestores quanto à utilização dos indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, observou-se fortes evidências do emprego dos mesmos pela gestão. A Tabela 2 demonstra as frequências das respostas obtidas através do questionário e verifica-se, por meio do primeiro questionamento, que todos os gestores conhecem a visão, a missão e a estratégia organizacional do SICCOB, o que demonstra que tais conceitos estão bem traduzidos em todas as áreas, convergindo, assim, com as premissas do BSC.

**Tabela 2 – Evidências da Utilização das Medidas de Desempenho do BSC.**

|                     | Medidas de Desempenho do BSC |     |                     |         |
|---------------------|------------------------------|-----|---------------------|---------|
|                     | Frequência Absoluta          |     | Frequência Relativa |         |
|                     | Sim                          | Não | Sim                 | Não     |
| BSC 1 <sup>3</sup>  | 12                           | 0   | 100,00%             | 0,00%   |
| BSC 2 <sup>4</sup>  | 6                            | 6   | 50,00%              | 50,00%  |
| BSC 3 <sup>5</sup>  | 11                           | 1   | 91,67%              | 8,33%   |
| BSC 4 <sup>6</sup>  | 6                            | 6   | 50,00%              | 50,00%  |
| BSC 5 <sup>7</sup>  | 5                            | 7   | 41,67%              | 58,33%  |
| BSC 6 <sup>8</sup>  | 8                            | 4   | 66,67%              | 33,33%  |
| BSC 7 <sup>9</sup>  | 5                            | 7   | 41,67%              | 58,33%  |
| BSC 8 <sup>10</sup> | 0                            | 12  | 0,00%               | 100,00% |
| BSC 9 <sup>11</sup> | 12                           | 0   | 100,00%             | 0,00%   |

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>3</sup> BSC 1 - Você conhece a visão, missão ou estratégia organizacional da Instituição?

<sup>4</sup> BSC 2 - Existe alguma medida de avaliação do grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados pela Instituição?

<sup>5</sup> BSC 3 - Existe a identificação, com frequência, da participação no mercado por parte da Instituição?

<sup>6</sup> BSC 4 - Existe uma medida que avalie a resolução de problemas dos usuários dos serviços prestados pela instituição?

<sup>7</sup> BSC 5 - A gestão utiliza algum indicador como medida de eficiência dos serviços prestados?

<sup>8</sup> BSC 6 - Existe acompanhamento da eficiência na utilização dos recursos para a realização das atividades?

<sup>9</sup> BSC 7 - Os gestores são avaliados pela contribuição dada com ideias de interesse da gestão?

<sup>10</sup> BSC 8 - Existem indicadores que medem a satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários?

<sup>11</sup> BSC 9 - Com relação ao desempenho financeiro, a empresa possui alguma forma de avaliar se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos?

Partindo para a perspectiva do cliente (no caso da cooperativa são os usuários dos serviços de crédito fornecidos), questionou-se a gestão, quanto à utilização de indicadores que medissem o grau de satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados pela instituição. Verificou-se que 50% dos gestores têm conhecimento dessa prática, enquanto 50% desconhecem a utilização de tais medidas. Tal resultado demonstra que não há uma harmonia quanto às técnicas de avaliação de desempenho no que se refere ao grau de satisfação dos usuários dos serviços na organização estudada. Ainda, dentro da perspectiva do cliente, verificou-se que 91,67% dos gestores identificam, com frequência, a participação da instituição no mercado, apresentando, assim, mais uma evidência da utilização das medidas de desempenho do BSC.

Com relação à perspectiva de processos internos, interrogou-se os gestores quanto à utilização de uma medida que avalie a resolução de problemas dos usuários dos serviços, e se observou que 50% deles têm conhecimento de tais práticas. Isso demonstra que só em alguns ambientes da organização se avalia a eficiência na resolução de problemas, porém, a outra metade que desconhece tais procedimentos, talvez não utilize por não ser o foco do ambiente pelo qual gerencia, entretanto, vale destacar que são apenas suposições. Com relação à avaliação da eficiência dos serviços prestados, verificou-se que a maior parte dos gerentes (58,33%) não utiliza ou não tem conhecimento de tal medida de desempenho, o que demonstra que apenas parte da gestão tem conhecimento de que avaliar a eficiência em termos dos serviços oferecidos é uma forma de melhorar os processos internos e, conseqüentemente, atrair um maior número de usuários.

No que se refere à perspectiva de aprendizado e crescimento, questionou-se aos gerentes sobre a avaliação da contribuição dada com ideias de interesse da gestão. Verificou-se que 58,33% não conhecem ou não são avaliados pelas contribuições inovadoras dada, contribuições estas que podem vir a criar valor para a empresa no longo prazo. Interrogou-se, também, se a gestão faz uso de indicadores que medem a satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários e verificou-se, de forma unânime, que tais indicadores não são utilizados no processo de avaliação de desempenho da instituição. Por fim, buscando evidências da perspectiva financeira e sua medida de desempenho, foi questionado se a gestão utiliza alguma medida que avalie se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos. Todos os gerentes entrevistados responderam que avaliam o desempenho financeiro traçado pelas medidas estratégicas da instituição, o que demonstra evidências da utilização da perspectiva financeira do BSC.

Foi visto na literatura que as perspectivas do BSC devem ser implementadas de forma que haja um relacionamento entre elas, isto é, aprendizado e crescimento deve ter relação com processos internos, que devem estar relacionados com clientes e, por fim, a perspectiva do cliente deve estar associada à perspectiva financeira. Para analisar o grau de relacionamento descrito entre as medidas do BSC utilizada pelo SICCOOB, fez-se uso, também, da matriz de correlação *Ró de Spearman*, como demonstra a Tabela 3.

Após a aplicação da correlação, algumas medidas não apresentaram dados suficientes para a permanência na matriz, foram elas: BSC 1, BSC 8 e BSC 9. Dentre as remanescentes, destaca-se a correlação entre o BSC 2 e BSC 4, que apresentaram correlação de 67% e um significância inferior a 10%, isto é, a medida de avaliação do grau de satisfação dos usuários dos serviços tem uma correlação significativa com a medida que avalia a resolução de problemas dos usuários dos serviços prestados. Isso demonstra que existe uma interação entre perspectiva do cliente com a perspectiva dos processos internos, corroborando a literatura adjacente.

Tabela 3 – Associação entre as Perspectivas do *Balanced Scorecard*.

|      |                           | Coeficiente <i>Ró de Spearman</i> |       |              |              |       |              |
|------|---------------------------|-----------------------------------|-------|--------------|--------------|-------|--------------|
|      |                           | BSC2                              | BSC3  | BSC4         | BSC5         | BSC6  | BSC7         |
| BSC2 | Coeficiente de Correlação | 100%                              | 30%   | 67%          | 17%          | 0%    | 51%          |
|      | Significância             | .                                 | 0,341 | <b>0,018</b> | 0,599        | 1,000 | <b>0,092</b> |
| BSC3 | Coeficiente de Correlação |                                   | 100%  | 30%          | -36%         | 43%   | 25%          |
|      | Significância             |                                   | .     | 0,341        | 0,255        | 0,167 | 0,424        |
| BSC4 | Coeficiente de Correlação |                                   |       | 100%         | 57%          | 35%   | 51%          |
|      | Significância             |                                   |       | .            | <b>0,049</b> | 0,260 | <b>0,092</b> |
| BSC5 | Coeficiente de Correlação |                                   |       |              | 100%         | -12%  | -3%          |
|      | Significância             |                                   |       |              | .            | 0,711 | 0,930        |
| BSC6 | Coeficiente de Correlação |                                   |       |              |              | 100%  | 24%          |
|      | Significância             |                                   |       |              |              | .     | 0,454        |
| BSC7 | Coeficiente de Correlação |                                   |       |              |              |       | 100%         |
|      | Significância             |                                   |       |              |              |       | .            |

Fonte: Dados da pesquisa.

Da mesma forma, a medida BSC 2 apresentou uma correlação significativa com a medida BSC 7, isso indica que a avaliação do grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados apresenta uma relação significativa com a medida que avalia a contribuição dada pelos gestores com ideias de interesse da gestão. Outro cruzamento que apresentou correlação significativa foi a medida BSC 4 com a BSC 5, ou seja, o indicador que avalia a resolução de problemas dos usuários dos serviços prestados apresentou uma associação estatisticamente significativa com a medida que avalia a eficiência dos serviços prestados no processo de avaliação de desempenho. Tal resultado demonstra que as medidas de avaliação de desempenho, na perspectiva dos processos internos, estão em sinergia, o que contribui para alcançar os objetivos definidos para esta perspectiva.

Por fim, observa-se que as medidas BSC 4 e BSC 7 também apresentaram correlação significativa, isto é, a contribuição dada pelos gestores com ideias de interesse da gestão é significativamente correlacionada com a medida que avalia a resolução de problemas dos usuários dos serviços prestados, demonstrando que a perspectiva de aprendizado e crescimento está interligada com a perspectiva dos processos internos por meio dessas medidas de avaliação de desempenho.

A Tabela 4 apresenta as frequências das respostas às questões referentes ao GECON. O primeiro questionamento acerca do GECON feito aos gestores da instituição ora analisada, foi quanto à utilização de conceitos econômicos na tomada de decisão – consideração das variações do poder aquisitivo da moeda, avaliação dos ativos à mercado *e.g.* – e na avaliação do desempenho da entidade, e não apenas o aspecto financeiro envolvido no período analisado. Nesse sentido, apenas 33,33% dos gestores afirmaram que utilizam também valores agregados pelos produtos ou serviços e não apenas os valores que afetam diretamente o caixa da entidade. Essa baixa frequência quanto a esse item pode ser justificada porque a maioria dos entrevistados não gerenciam, diretamente, os ativos da entidade. Por tanto, os conceitos econômicos não são tão relevantes para o seu processo de avaliação de desempenho.

Como foi visto no referencial teórico, os orçamentos constituem uma das principais ferramentas para os modelos de avaliação de desempenho que têm como estrutura conceitual o GECON. Analisando se os gestores utilizam os orçamentos elaborados no início de um período, em comparação com o que foi executado até o término do período para avaliar se a gestão foi eficiente na utilização dos recursos disponíveis, foi dedicada uma questão que obteve frequência total de respostas favoráveis ao GECON, de acordo com o que mostra a teoria. Isso implica dizer que todos os gestores utilizam os orçamentos como medida de desempenho da entidade analisada. Isso mostra evidências de que os orçamentos constituem um ferramental relevante para o processo de avaliação, visto que faz parte do planejamento feito pela entidade.

Tabela 4 - Evidências da Utilização das Medidas de Desempenho do GECON.

|                       | Medidas de Desempenho do GECON |     |                     |        |
|-----------------------|--------------------------------|-----|---------------------|--------|
|                       | Frequência Absoluta            |     | Frequência Relativa |        |
|                       | Sim                            | Não | Sim                 | Não    |
| GECON 1 <sup>12</sup> | 8                              | 4   | 66,67%              | 33,33% |
| GECON 2 <sup>13</sup> | 12                             | 0   | 100,00%             | 0,00%  |
| GECON 3 <sup>14</sup> | 3                              | 9   | 25,00%              | 75,00% |
| GECON 4 <sup>15</sup> | 5                              | 7   | 41,67%              | 58,33% |
| GECON 5 <sup>16</sup> | 3                              | 9   | 25,00%              | 75,00% |
| GECON 6 <sup>17</sup> | 7                              | 5   | 58,33%              | 41,67% |
| GECON 7 <sup>18</sup> | 8                              | 4   | 66,67%              | 33,33% |
| GECON 8 <sup>19</sup> | 7                              | 5   | 58,33%              | 41,67% |

Fonte: Dados da pesquisa.

O GECON trabalha com o conceito de que as entidades devem ser segregadas por centros de responsabilidade, visto que cada setor gera custos, mas que esses custos são necessários para a obtenção de receitas. Com isso, cada setor é responsável pela criação do resultado econômico da empresa. Por este motivo, os gestores são motivados a tomar as melhores decisões, pois seus centros de responsabilidade poderão ser avaliados individualmente. Na entidade estudada isso parece não acontecer. As evidências apontam que os gestores não são avaliados de forma que estejam representando o seu centro de responsabilidade como um todo, pois 75% das respostas apontaram para tal. Isso implica dizer que a entidade não mensura o resultado individualmente, por centros de responsabilidade. A mensuração do resultado ocorre apenas por um único centro: a entidade. Isso pode limitar a avaliação de setores ociosos ou que não contribuem para o aumento do resultado econômico da entidade, como foi evidenciado por alguns estudos anteriores.

Por outro lado, existem setores onde a obtenção de receita individualmente fica abstrusa – controles internos, *e.g.* Contando com essa limitação, foi aplicado um segundo caso para esse tipo de avaliação. Com essa questão-controle, a diferença entre as respostas diminuiu, demonstrando que 58,33% dos gestores não conhecem a margem de contribuição do seu setor. Para a avaliação do resultado global, o conteúdo dessa informação é sobremaneira importante, visto que a gestão poderá conhecer setores que não contribuem, diretamente, para a criação do resultado econômico da entidade, tomando medidas corretivas para esse tipo de ineficiência na gestão dos recursos.

O custo de oportunidade é um conceito econômico bastante difundido e que deveria ser considerado em todo e qualquer processo decisório onde o tomador de decisão tem mais de uma alternativa. Entidades que utilizam apenas dados provindos do sistema de informação contábil,

<sup>12</sup> As decisões são tomadas com base na avaliação do que a entidade irá conseguir financeiramente, não considerando o valor agregado que não é percebido pelas variações no caixa?

<sup>13</sup> Os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a Instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos?

<sup>14</sup> Os gestores de cada setor são avaliados representando os outros colaboradores do setor, pois a entidade atua com uma política de que cada centro de responsabilidade é tratado como uma instituição à parte, em benefício do todo, gerando não só custos, mas também receitas?

<sup>15</sup> As receitas e custos oriundos de cada setor são conhecidas pelos gestores, isso possibilita o conhecimento da margem de contribuição para utilização dela como medida de desempenho operacional?

<sup>16</sup> Os resultados das decisões tomadas sempre são comparados com o resultado que poderia ter sido obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão?

<sup>17</sup> Existem simulações de alternativas e monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados, de acordo com padrões preestabelecidos?

<sup>18</sup> Quando recursos são repassados de uma cooperativa para a outra, é considerada uma taxa de custo de oportunidade, variando de acordo com a operação?

<sup>19</sup> O orçamento elaborado leva em consideração a inflação, alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos?

consequentemente não consideram o custo de oportunidade, pois a Contabilidade ainda não tem recursos suficientes para considerar esse valor na mensuração dos itens patrimoniais. Mesmo com a importância desse critério, 75% dos gestores mostraram evidências que não consideram o custo de oportunidade como forma de avaliar o desempenho da instituição. Nesse caso, a aplicação do conceito, aparentemente, é simplista, pois uma instituição financeira dispõe de diversas formas de aplicações de recursos. Então, a avaliação da aplicação de um recurso em uma determinada atividade poderia ser comparada com o resultado da segunda melhor alternativa no período de tomada de decisão.

Além de puramente comprar os orçamentos planejados com os executados, o GECON estimula a utilização de padrões como forma de identificar as ineficiências e as tendências que a entidade está seguindo na condução de seus negócios. Nesse sentido, a questão 15 obteve 58,33% de respostas positivas, evidenciando que os gestores planejam ações e as controlam, comparando com o que aconteceu de fato. São exemplos disso o atendimento de ligações em determinado período de tempo, com a respectiva resolução do problema; a quantidade de usuários dos serviços que ligam mais de uma vez com um mesmo problema; a elaboração de relatórios contábeis até determinado dia do mês subsequente etc. A definição desses padrões é necessária para que a entidade conheça o volume de operações que ela pode atender e para que possa acompanhar a eficiência de seus colaboradores.

No contexto da Gestão Econômica, a utilização dos preços de transferência é importante para que não sejam repassadas eficiências ou ineficiências de um centro de responsabilidade para outro, ou de uma cooperativa para outra. Esse mecanismo permite que a entidade possa conhecer melhor onde o resultado econômico é formado. Quanto a isso, a maior parte dos gestores afirmou que utilizam preços de transferência entre as áreas ou cooperativas, totalizando 66,67%.

Como os orçamentos constituem a principal ferramenta do GECON e as variações decorrentes da inflação deverem ser consideradas na avaliação do desempenho, foi necessário contextualizar os orçamentos com a inflação, com vistas a esclarecer a utilização ou não na gestão, chegando-se ao percentual de 58,33% dos gestores que afirmaram utilizar as variações da inflação na avaliação do desempenho de suas atividades.

Com base nos dados disponíveis, encontraram-se algumas evidências que indicam a utilização de conceitos de Gestão Econômica por parte dos tomadores de decisão da instituição aqui analisada. Comparando as respostas obtidas com o que se esperava, com base na literatura especializada no GECON. Os quesitos 10, 12, 13 e 14 apresentaram respostas desfavoráveis, quanto ao que se esperava. Todos os outros apresentaram respostas favoráveis quanto ao que se esperava com base no que é divulgado sobre o GECON.

Vista as respostas dos questionamentos quanto às medidas de desempenho da instituição estudada, verificou-se que a mesma utiliza, de forma parcial, medidas de *performance* tanto do BSC como do GECON. Como as frequências das respostas demonstraram um equilíbrio entre os dois modelos, pode-se afirmar que, para o processo de avaliação de desempenho na organização estudada, os dois sistemas de avaliação são complementares.

Com o objetivo de verificar se a utilização das medidas de desempenho é feita de forma proposital ou não, ao final do questionário foi questionado aos respondentes quanto à ciência dos mesmos com relação à utilização dos modelos. A partir da Tabela 5 se verifica que todos os gerentes desconhecem que a gestão utiliza as medidas de avaliação de ambos os modelos, isso demonstra que as medidas de desempenho utilizadas pelos mesmos são de forma não proposital, isto é, de forma instintiva. Tal fato pode ser consequência da expansão dos conceitos apresentados pelo *Balanced Scorecard* e pelo GECON, onde os mesmos já podem estar arraigados na cultura empresarial, onde os gestores acabam os utilizando sem saber a origem dos mesmos. Tal fato pode ser explica-

do também pelo grau de instrução dos gerentes, o que pode contribuir para o conhecimento dos modelos estudados.

**Tabela 5** – Conhecimento da Utilização dos Modelos de Avaliação de Desempenho.

| Você tem conhecimento de que a gestão da instituição utiliza as medidas de avaliação de desempenho do <i>Balanced Scorecard</i> - BSC? |       | Você tem conhecimento de que a gestão da instituição utiliza as medidas de avaliação de desempenho do <b>Sistema de Gestão Econômica - GECON?</b> |       |
|--|-------|---|-------|
| Sim  | 0,00% | Sim   | 0,00% |
| Não  | 100%  | Não   | 100%  |

Fonte: dados da pesquisa.

Contudo, os resultados demonstraram que, mesmo de forma instintiva, a gestão da cooperativa investigada utiliza medidas de avaliação de desempenho que compõem os modelos *Balanced Scorecard* e GECON, o que indica que os conceitos apresentados pela literatura dos negócios estão difundidos e fazem parte das práticas empresariais dessa instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo exploratório, motivado pela carência de pesquisas voltadas para as cooperativas, principalmente, as de crédito, teve como objetivo averiguar se os procedimentos de avaliação de desempenho utilizados pela Central Nordeste do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil se assemelham mais aos da Gestão Econômica (GECON) ou do *Balanced Scorecard* (BSC) e verificar, secundariamente, se eles se complementam e se a utilização dos mesmos é de forma proposital ou instintiva.

Por meio dos questionamentos levantados aos gerentes da instituição, foi possível verificar que a cooperativa utiliza várias medidas de desempenho do *Balanced Scorecard* e do GECON, porém, não são utilizados de forma global pela gestão, isto é, algumas medidas são utilizadas em alguns ambientes e em outros não. Verificou-se, também, que há predomínio tanto dos conceitos do BSC como do GECON, o que permitiu observar que, na cooperativa estudada, os modelos se complementam no processo de avaliação de desempenho.

Com o objetivo de avaliar se os procedimentos adotados para avaliar desempenho, referentes ao BSC e GECON, ocorrem de forma proposital ou não, interrogou-se os respondentes no final do questionário quanto ao conhecimento dos mesmos se a gestão da instituição utiliza as medidas de avaliação de desempenho propositalmente, ou seja, sabendo de que tais indicadores fazem parte dos sistemas de avaliação. Todos os respondentes afirmaram não ter conhecimento de que a gestão utilizasse algum dos modelos de avaliação, logo, conclui-se que a utilização de tais medidas se dá de forma instintiva, o que pode ser explicada pela a difusão dos conceitos e pelo grau de instrução dos gerentes.

Por fim, destaca-se que a presente pesquisa, por ser constituída como um estudo de caso, limitou-se a estudar uma instituição. Sendo assim, os resultados aqui evidenciados se limitam a esta instituição. Conseqüentemente, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados. Diante disso, a fim de comparar os achados aqui evidenciados, sugere-se para futuras pesquisas, a expansão do presente estudo em outras cooperativas de crédito, bem como em outros setores econômicos específicos, o que possibilitará um maior grau de profundidade e de evidências empíricas quanto ao tema abordado.



**REFERÊNCIAS**

- AMADO, C. A. F.; SANTOS, S. P.; MARQUES, P. M. Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment. **OMEGA**, v. 40, n. 3, p. 390-403, 2012.
- ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- BRAAM, G. J. M.; NIJSSEN, E. J. Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. **Long Range Planning**, v. 37, n. 4, p. 335-349, 2004.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CELESTINO, M. S. **Utilização de indicadores financeiros e não financeiros na gestão de hotéis no rio grande do norte: um estudo sob a ótica do *balanced scorecard***. 2003. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNB/UFPE/UFPB/UFRN, Natal, 2003.
- CHACON, M. J. M. **Aplicação de conceitos da gestão econômica (GECON) em hospitais: uma análise focada na visão de gestores hospitalares do estado de Pernambuco**. 2005. Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNB/UFPE/UFPB/UFRN, Recife, 2005.
- DALLEDONE FILHO, A. **Configuração de um sistema de informação de gestão econômica para uma instituição de ensino superior**. 2002, 89 p. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do *balanced scorecard* às empresas abertas e fechadas. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, jan./abr. 2008.
- FENSTERSEIFER, C. **Banco do Brasil S.A.: o modelo de mensuração de resultados para a captação de recursos via CDB baseado no conceito de gestão econômica**. 2001. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- GEUSER, F.; MOORAJ, S.; OYON, D. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. **European Accounting Review**, v. 18, n. 1, p. 93-122, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUERREIRO, R.; CATELLI, A. Mensuração de atividades: GECON x ABC. IN: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 14., Salvador, 1992. **Anais...** Salvador, 1992.

- GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade.** 1990. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.
- GUERREIRO, R.; CORNACHIONE JÚNIOR, E. B.; SOUTES, D. O. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial? **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, n. 55, p. 88-113, jan./abr. 2011.
- HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. D. Combinando o *Balanced Scorecard* com a Gestão do Conhecimento. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 01, n. 12, 2º trim. 2000.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting.** Boston: Harvard Business School, 1987.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LIMA, A.C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Edição Especial, p. 79-94, jun. 2004.
- LIMA, I. S. **Contribuição ao estudo da eficácia na aplicação do contrato de gestão nas empresas estatais.** 1998. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas.** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.
- MACHADO; M. R.; MACHADO, M. A. V.; CELESTINO, M.; PAULO, E. LOPES, J. E. G. Avaliação de resultado e desempenho: um estudo comparativo entre *Balanced Scorecard* e GECON. IN: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 8., Ponta Del Leste (Uruguay), 2003. **Anais...** Ponta Del Leste, 2003.
- MALINA, M. A.; SELTO, F. H. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. **Journal of Management Accounting Research**, v. 13, p. 1-53, 2001.
- MARTINS, T. S. ; CRUZ, J. A. W.; TRACZ, L. O Impacto do balanced scorecard em medidas de desempenho financeiro. IN: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., São Carlos, 2010. **Anais...** São Carlos, 2010.
- MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M. ABM versus GECON: uma análise comparativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 93-114, abr./jun. 2003.

NERREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, n. 11, p.65-88, 2008.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Sílabo, 2003.

PONTE, V. M. R. Modelo de apuração de resultado de redes de varejo sob o enfoque da gestão econômica – GECON. **Revista Contabilidade & Finanças**, n. 33, p. 65-77, set./dez. 2003.

WU, C. R.; LIN, C. T.; TSAI, P. H. Analysing alternatives in financial services for wealth management banks: the analytic network process and the balanced scorecard approach. **Journal of Management Mathematics**, v. 20, n. 3, p. 303-321, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.