

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM USO DO *BALANCED SOCORECARD*: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**Claudia Alves Perez Ribeiro<sup>1</sup>**

**André Medeiros Xavier de Souza<sup>2</sup>**

## **RESUMO**

Para atingir seus objetivos as empresas não produzem por acaso, e nem funcionam de improviso. O que vemos ainda hoje em empresas é uma forma deficiente de administração onde a gerência financeira vai por um caminho e o controle e gerência operacional vai por outro, a técnica de *Balanced Scorecard* vem para atender as necessidades de gerentes e gestores para acompanhar e dar lhes a segurança de que os objetivos da estratégia adotada serão executados e definitivamente alcançados. No decorrer deste trabalho serão apresentados dados obtidos em uma pesquisa interna e externa feita pelo Sicredi que tem o objetivo de reunir informações importantes para a elaboração do seu planejamento estratégico e apresentar seus indicadores de desempenho que não são mensurados apenas com os resultados financeiros.

Palavras-chave: Planejamento. Controle. *Balanced Scorecard*.

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem o objetivo de apresentar o Planejamento Estratégico e seus benefícios quando sua aplicação e acompanhamento são feitos da maneira correta, e sua importância é destacada dentro da empresa, a fim de que todos os envolvidos no projeto tenham a consciência de sua aplicação, bem como apresentar a técnica de *Balanced Scorecard* que auxilia os gerentes na medição e acompanhamento do que foi planejado tanto a curto quanto a longo prazo, tem a importante missão de esclarecer e responder a questão de como e sobre quais meios, essas duas

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração pela FEAD, Professora do Curso de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade do Pantanal – FAPAN e da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT. E-mail: prof.contabeis@gmail.com.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade do Pantanal – FAPAN.

técnicas podem otimizar os resultados em uma cooperativa de crédito que atua no mercado financeiro brasileiro. O trabalho foi desenvolvido com base em um estudo teórico seguido de estudo de caso, e com base nos estudos responder problemática:

Como o Planejamento Estratégico pode influenciar os resultados financeiros a longo e curto prazo em uma cooperativa de crédito e como o Balanced Scorecard pode ser decisivo como ferramenta de gestão de resultados?

Objetivo Geral:

Este trabalho tem a finalidade de apresentar ao leitor as vantagens da implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico por meio da ferramenta de gestão que é o Balanced Scorecard.

Objetivos Específicos:

- Demonstrar as vantagens do Planejamento Estratégico
- As fases de implementação do Planejamento Estratégico
- Apresentar o *Balanced Scorecard*
- Benefícios de aplicação das técnicas em uma Cooperativa de Crédito.

Justificativa

Estamos vivendo tempos de profundas transformações que têm afetado nações inteiras, empresas e pessoas. Essa situação desperta profundas reflexões, principalmente sobre a própria razão de nossa existência enquanto ser humano e das organizações em seu real papel na sociedade. Assim as transformações em decorrência de sua amplitude, têm comprometido a resolutividade de muitas organizações (Pereira, 2010, p.1).

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

*Balanced Scorecard* não só “preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas também incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a óptica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo” (Araújo, 2006, p.73)

A escolha do tema Planejamento Estratégico se dá pelo simples fato de hoje ele ser indispensável para o sucesso de uma organização, as constantes inovações tecnológicas e crescimento da concorrência estimulam as empresas a criar cenários futuros, projetando assim uma visão de onde se quer chegar daqui algum determinado período de tempo. Com o surgimento dessas mudanças também mudou a forma de se medir os resultados alcançados, aí entra o *Balanced Scorecard* que é tido como uma ferramenta de gestão inovadora, pois não utiliza somente dados financeiros como indicadores de desempenho ele inova por integrar à visão do desempenho a indicadores como aprendizado e desenvolvimento, processos internos e clientes.

### **APLICANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O *BALANCED SCORECARD***

Descrevemos neste capítulo como é realizado o planejamento estratégico dentro de uma Cooperativa de Crédito, onde foi efetuada uma prévia pesquisa para se obter alguns dados relevantes para a formação da estratégia.

O Planejamento Estratégico 2011-2015 foi construído coletivamente com o objetivo de preparar o Sistema para os próximos cinco anos.

O processo foi desenhado com uma participação representativa do Sistema, conduzido por um comitê de Planejamento Estratégico, composto por representantes das Cooperativas, Centrais e do Centro Administrativo Sicredi, e contou com o suporte e conhecimento de especialistas e da Bain & Company - consultoria global, com atuação focada em estratégia. A metodologia aplicada está ancorada em princípios básicos, com clara definição do planejamento estratégico e forte conexão com a implementação. A partir da estrutura de "Pirâmide" construiu-se um planejamento integrado.



Fonte: Portal Sicred3 Equipe de planejamento

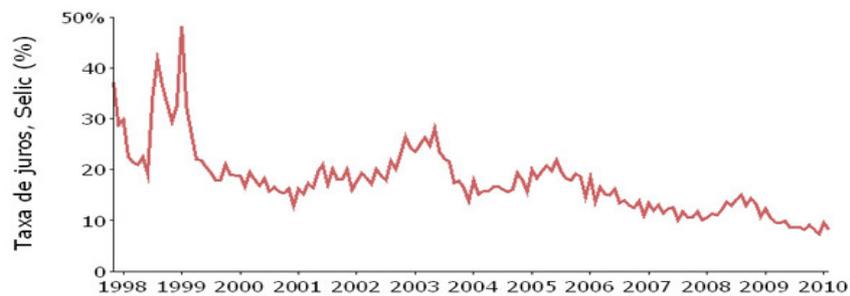


Fonte: Portal Sicredi

### 3.1 Cenário

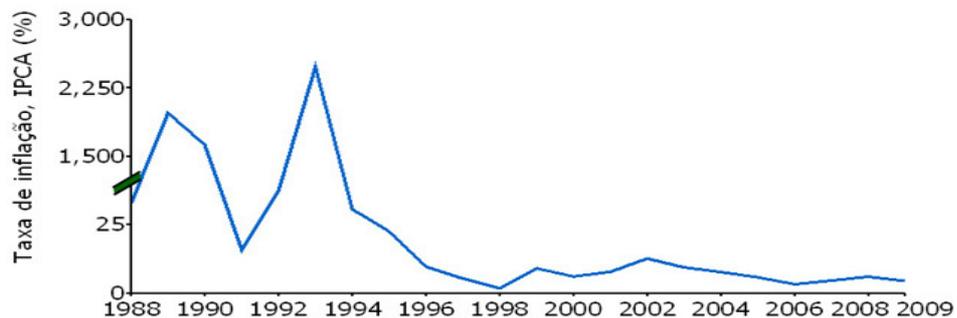
- O Brasil alcançou a estabilidade macroeconômica com a inflação sob controle, saudável crescimento do PIB, balança comercial superavitária, superávit fiscal e endividamento decrescente, taxa de câmbio estável e menor risco país.
- O aumento da renda disponível e disponibilidade de crédito estão impulsionando o crescimento de consumo, economia doméstica e sistema financeiro.

#### ...taxa de juros decrescente...



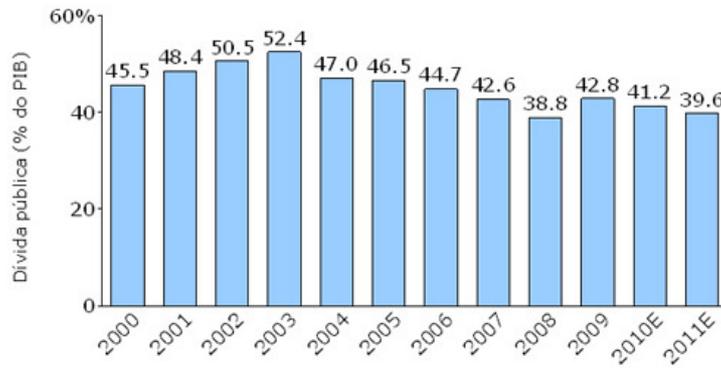
Fonte: Portal Sicredi

#### Inflação sob controle...



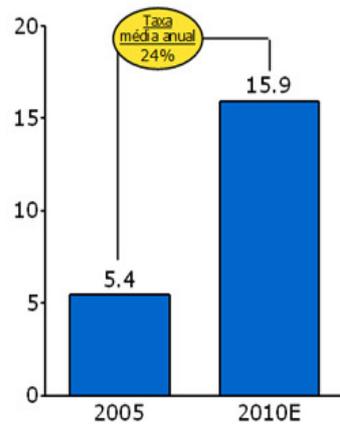
Fonte: Portal Sicredi

### ...níveis decrescentes de endividamento...

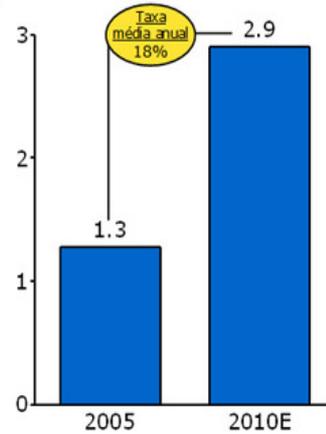


Fonte: Portal Sicredi

Ativos Totais Sicredi  
(R\$ B)

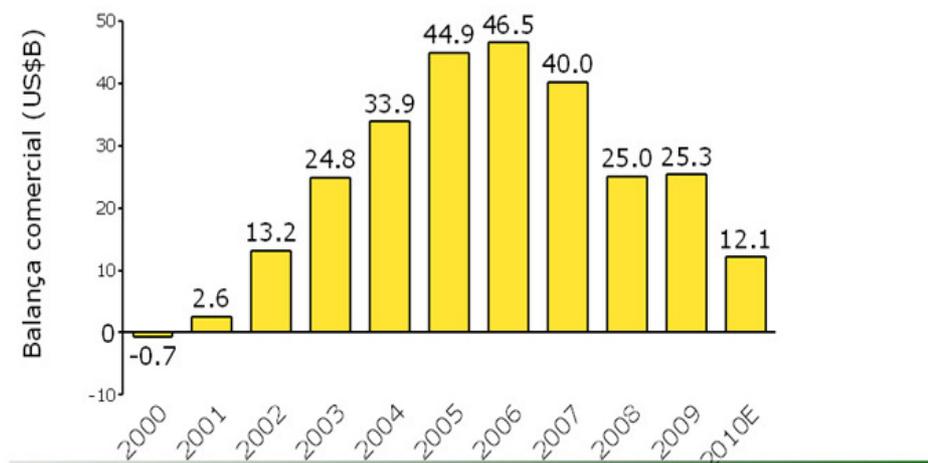


Receitas Operacionais Sicredi  
(R\$ B)



Fonte: Portal Sicredi

## ...balança comercial positiva...



Fonte: Portal Sicredi

## ANÁLISE DE POTENCIAL

O Sicredi apresenta uma cota de mercado de ativos de crédito inferior ao potencial, mesmo em municípios pequenos e médios.

O mercado potencial estimado para o Sicredi é uma carteira de crédito R\$ 90 Bilhões para 2015, somados os potenciais dos municípios de atuação das cooperativas, novos municípios em estados atuais e municípios pequenos e médios em novos estados.

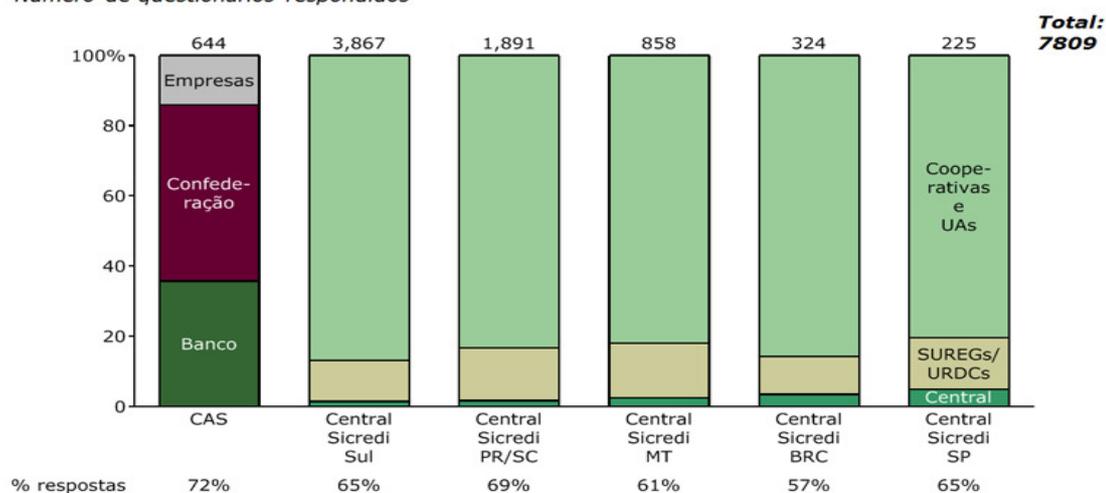
### 3.2 Pesquisa Interna

- O principal competidor do Sicredi é o Banco do Brasil em todas as Centrais. Regionalmente, outros bancos se destacam (ex: Banrisul no RS, Bradesco no MT, etc.).
- Os colaboradores creem fortemente no atendimento personalizado como o principal destaque do Sicredi para os associados.
- Os produtos mais bem avaliados são o consórcio e o crédito rural. O cartão de

crédito é o produto pior avaliado.

- O modelo operacional do Sicredi está em desvantagem contra a competição, principalmente, nos seus processos e ferramentas.
- Os canais de atendimento tradicionais são bem avaliados, já os canais alternativos têm oportunidade de melhorias (melhor divulgação aos associados e maior disponibilidade de produtos).
- Acredita-se que o Sicredi seja eficaz com suas ações de responsabilidade social, porém, os benefícios das ações não são completamente percebidos pelas comunidades.
- Embora os colaboradores estejam satisfeitos com o Sicredi como instituição financeira, há um espaço grande no que diz respeito à satisfação com o trabalho e carreira.

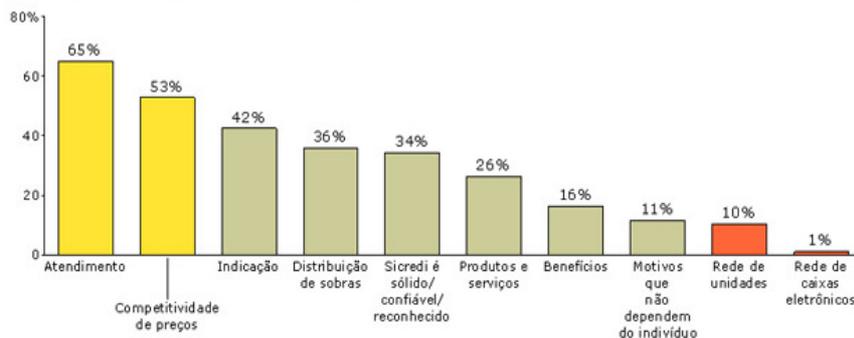
Número de questionários respondidos



Fonte: Portal Sicredi

Quais os **três principais motivos** para um indivíduo tornar-se associado Sicredi?

Principais motivos para atrair associados  
(% dos respondentes que citaram o motivo)



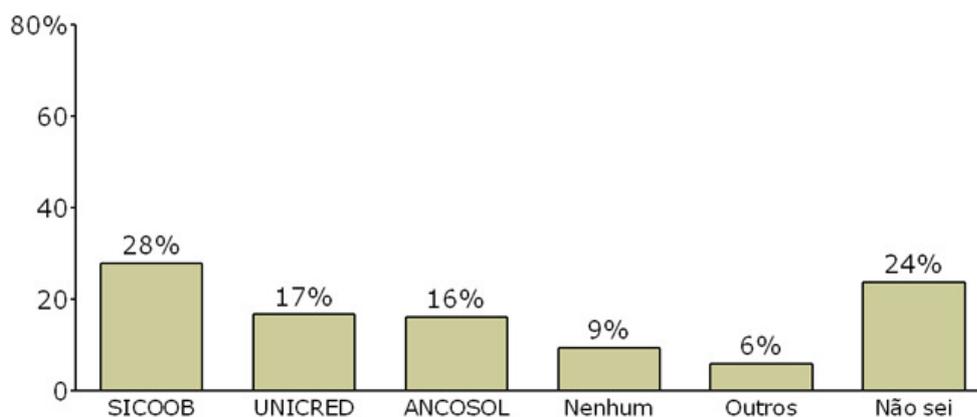
Fonte: Portal Sicredi

Um terço dos colaboradores citou o SICOOB como o principal competidor dentre as cooperativas

Dentre as **cooperativas**, indique o **principal competidor** (se houver) do Sicredi na sua região

Principais competidores do Sicredi entre as cooperativas  
(% dos respondentes que citaram a cooperativa)

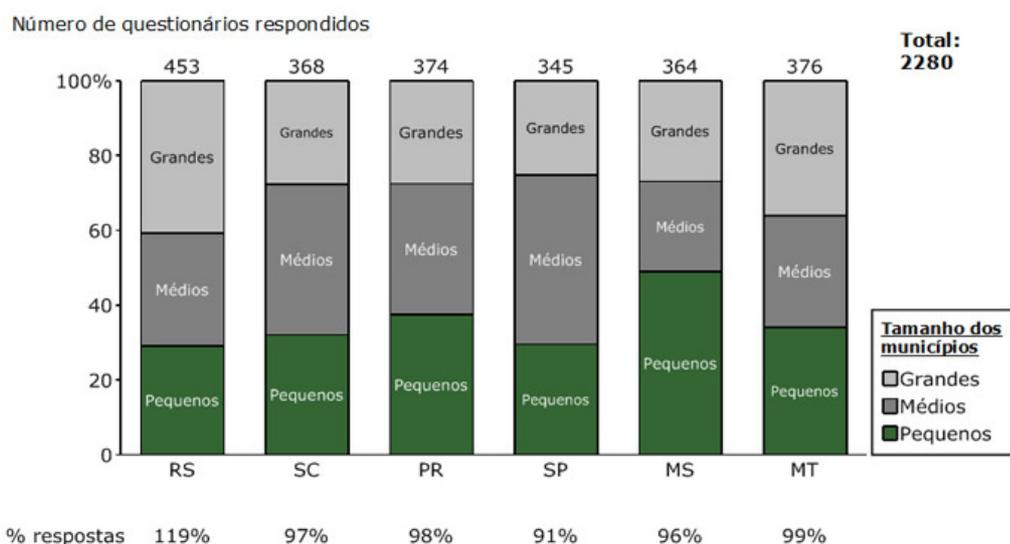
**PESQUISA INTERNA**

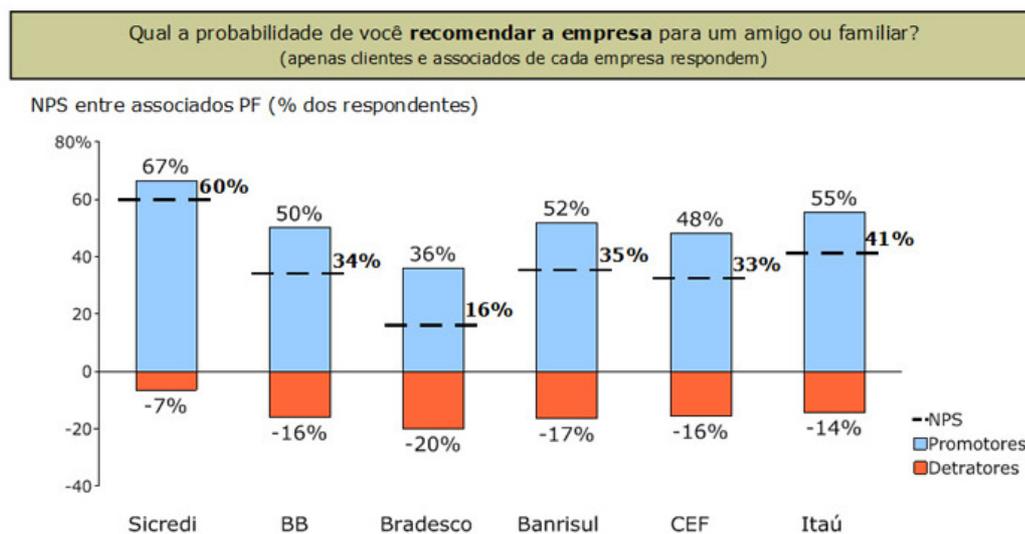


Fonte: Portal Sicredi

### 3.3 Pesquisa Externa

- A marca do Sicredi é bastante reconhecida nos municípios pequenos, porém existe uma lacuna grande na lembrança da marca com relação às principais instituições bancárias nos municípios médios e grandes.
- Existe um percentual elevado de pessoas, mesmo entre os associados, que não diferenciam claramente o Sicredi como cooperativa de crédito.
- O Sicredi tem um alto índice de satisfação entre seus associados (PF e PJ), acima dos seus concorrentes bancários.
- Os associados valorizam mais a qualidade e competência dos profissionais, a solidez das instituições e a confiabilidade da oferta de crédito. O atendimento personalizado não parece ser tão valorizado quanto o imaginado.
- O Sicredi é mais bem avaliado pelos seus associados nos atributos mais importantes do que os seus principais competidores bancários.
- No entanto, os associados não se relacionam comercialmente com o Sicredi tanto quanto os clientes da maioria dos bancos. O número de produtos por associado está abaixo da média de mercado.
- Além disso, o número de produtos por associado e a participação do Sicredi.





Fonte: Portal Sicredi

### 3.4 Iniciativa

#### 3.4.1 Onde ganhar

Aumentar o relacionamento comercial com os associados e clientes atuais

Aumentar a penetração nos municípios atuais: conquistar novos associados e clientes

Aumentar a participação nos estados atuais: novos municípios pequenos e médios

#### 3.4.2 Onde ganhar (expansão)

Novos produtos e serviços (ex. capital de giro, Leasing, crédito imobiliário).

Novos Canais (ex. parcerias).

Novos (sub) segmentos de associados e clientes

Crescimento em novos estados

Crescimento em grandes municípios

### **3.4.3 Como ganhar**

Propostas de valor e segmentação dos associados

Proposta de valor e segmentação de valor das cooperativas

Diferenciação do posicionamento da marca e comunicação

Formatos, segmentação e modelo de UA e canais alternativos

Gestão de custos

Responsabilidades socioambientais

Capacitações

Modelo, ferramentas, e sistemas do ciclo de crédito.

Modelo, ferramentas, sistemas e abordagem comerciais.

Precificação e tarifas (estratégia, políticas, processo).

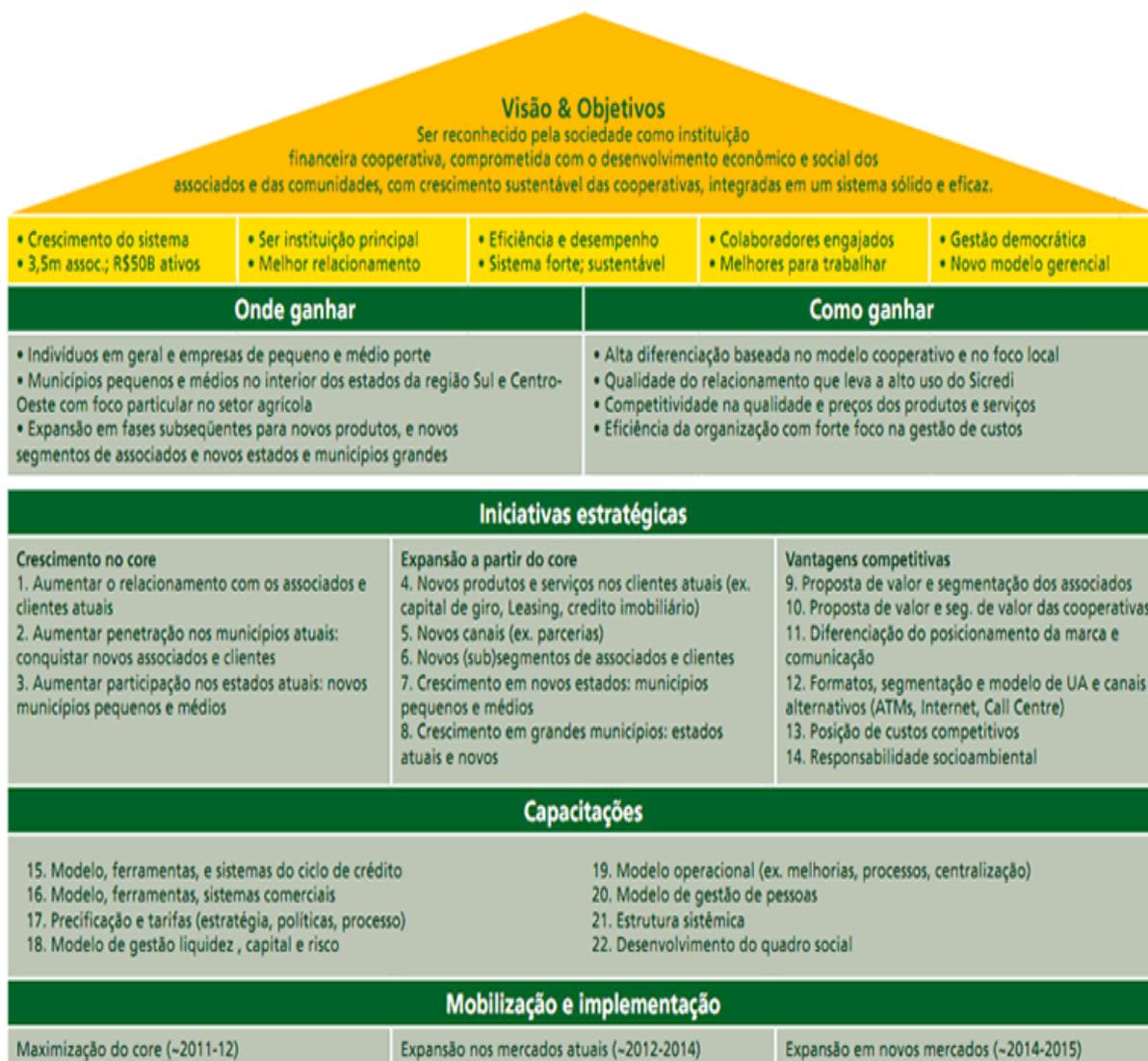
Modelo e políticas de gestão e liquidez

Modelo Operacional (ex. melhorias, processos, centralização)

Modelo de gestão de pessoas

Estrutura sistêmica

Desenvolvimento do quadro social



Fonte: Portal Sicredi

		CENTRAL MT/PA/RO					
		2010	2011	Dezembro 2012			
		Realizado	Realizado	Realizado	Planejado	%	
CRESCIMENTO	Ativos Totais (R\$ milhões)	2.208,2	3.015,1	4.215,8	3.569,6	118	●
	Ativos de Crédito (R\$ milhões)	1.833,4	2.594,0	3.480,5	3.278,8	106	●
	Depósitos (R\$ milhões)	964,4	1.269,0	1.611,4	1.716,1	94	●
	Patrimônio Líquido (R\$ milhões)	420,4	551,9	737,7	729,5	101	●
	Associados	184.751	217.979	247.700	244.527	101	●
	Penetração por Município	10,93%	12,40%	14,38%	-	-	●
EFICIÊNCIA	Retorno sobre Patrimônio Líquido (% CDI)	183%	198%	295%	215%	137	●
	Retorno sobre Ativos	3,4%	4,2%	4,4%	4,5%	97	●
	Índice de Eficiência	65%	60%	54%	52%	98	●
	Índice de Cobertura	31%	33%	36%	34%	107	●
	Índice de PR/PRE	1,61	1,56	1,42	1,70	83	●
	Índice de Liquidez Ajustada **	1,97	1,95	1,53	1,51	102	●
RELACIONAMENTO	Produtos por Associado	1,37	1,44	1,49	-	-	●
	Ser Instituição Principal dos Associados	-	não mensurado	-	-	-	●
	Fidelidade e Satisfação dos Associados	-	54%	52%	-	-	●
	Desenvolvimento do Quadro Social	32%	236%	425%	100%	425	●
ENGAJAMENTO	Grau de Engajamento de Colaboradores *	74%	não mensurado	0%	0%	-	●
	Melhores Empresas para Trabalhar *	-	-	-	-	-	●
ESTRUTURA SISTÊMICA	Gestão Democrática *	-	-	-	-	-	●
	Modelo de Gestão *	-	-	-	-	-	●
	Modelo Comercial *	-	-	-	-	-	●
	Modelo Operacional *	-	-	-	-	-	●
	Modelo de Ciclo de Crédito *	-	-	-	-	-	●

Fonte: Portal Sicredi

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos estudos realizados nas opiniões e visões de diversos autores sobre os temas abordados, podemos identificar dentro do planejamento adotado pela Cooperativa de Crédito abordada características da utilização do Balanced Scorecard na mensuração de seus resultados ficam claras a importância de não se medir somente os resultados financeiros que por si só, que nos dias atuais não são mais suficientes para mensurar os fatores impulsionadores de resultados, a organização apresentada mostra que dá o devido valor nas quatro principais vertentes que regem esta ferramenta de gestão que são pessoas, clientes, processos, financeiro que dentro deste contexto a impulsiona a atingir seus objetivos.

Dentro do Planejamento estratégico percebemos a importância deste processo e a sua importância para uma empresa que atua em um mercado tão competitivo. Ele dá aos gestores uma visão de futuro em longo prazo mostrando aonde se quer chegar em longo prazo, neste caso daqui a cinco anos e em curto prazo mostra as ações que devem acontecer e indicadores que devem ser atingidos para se alcançar estes resultados.

Contudo o objetivo do trabalho de apresentar ao leitor as vantagens da implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico por meio da ferramenta de gestão que é o *Balanced Scorecard* foi concluído uma vez que foi apresentado o planejamento estratégico elaborado pela empresa, que vem obtendo um grande sucesso e proporcionando um acompanhamento preciso pelos seus gestores quanto a este desenvolvimento. E também apresenta o esclarecimento da problemática proposta que era mostrar como o Planejamento Estratégico pode influenciar os resultados financeiros a longo e curto prazo em uma cooperativa de crédito e como o *Balanced Scorecard* pode ser decisivo como ferramenta de gestão de resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARAUJO, Luiz, Cesar G. de. **Organização de Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAVALCANTI, Francisco, Antonio. **Planejamento Estratégico Participativo**. São Paulo: Senac, 2008.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Planejamento e Controle da Produção. Barueri: Malome, 2008.

<https://portal.sicredi.com.br> [acesso em 2013 Jan 6]. Disponível em:  
[www.sicredi.com.br](http://www.sicredi.com.br)

PEREIRA, Fernandes, Mauricio. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.