

# Balanced Scorecard: uma abordagem voltada ao cliente na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados - Sicoob Canoinhas/SC

## *Balanced Scorecard: an approach back to customer in the Cooperative Credit for Free Admission to Associate - Sicoob Canoinhas/SC*

**Veridiana Ferreira**

Universidade do Contestado - UNC Canoinhas

**Reinaldo de Lima Jr.**

Universidade do Contestado - UNC Canoinhas

### **Resumo**

*Devido às constantes mudanças que estão ocorrendo no ambiente empresarial, existe a necessidade da implantação de ferramentas que auxiliem o processo de tomada de decisão de forma rápida e eficaz. Atualmente, a concorrência está fazendo com que as empresas direcionem sua atenção para a fidelização de seus clientes. Nesse sentido, o presente estudo tem como tema a satisfação dos clientes como indicador de desempenho em uma cooperativa de crédito, apoiando-se na metodologia do Balanced Scorecard, em que o objetivo principal é avaliar o nível de satisfação dos associados e não associados do SICOOB Canoinhas. A pesquisa, quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória; quanto aos procedimentos, caracteriza-se como bibliográfica, estudo de caso e estudo de survey e, em relação ao problema, qualifica-se como quantitativa e qualitativa. No decorrer da pesquisa, foi possível identificar o nível de satisfação dos clientes da cooperativa por meio da aplicação de um questionário, que abordou as propostas de valor sugeridas pela perspectiva de clientes do Balanced Scorecard. Por meio dos dados obtidos pôde-se realizar uma comparação entre essas informações e os objetivos específicos da entidade para o segmento de clientes. Após a análise, elaborou-se um plano de melhorias, que foi encaminhado à administração da cooperativa, sendo que sua aplicabilidade pode ou não ser considerada nas tomadas de decisões.*

**PALAVRAS-CHAVES:** Controladoria. *Balanced Scorecard*. Satisfação de Clientes.

## Abstract

*Due to constant changes that are occurring in the business environment, there is a need for implementation of tools which aid the process of decision-making in a quick and effective way. Nowadays, competition is causing companies direct their attention to the loyalty of their customers. In this sense, the current study has the theme of customer satisfaction as an indicator of performance in a credit union, relying on the Balanced Scorecard methodology, where the main purpose is to assess the satisfaction level of Canoinhas SICOOB members and nonmembers. As to the goals, the research is characterized as exploratory; and as to the procedures, it is characterized as bibliographic literature, case study and survey study and as to the problem, it is has quantitative and qualitative features. During the research, it was possible to identify the satisfaction level of customers of he credit union through the use of a questionnaire that addressed the value proposals suggested by the client perspective of the Balanced Scorecard. Through the data obtained it was possible to made a comparison between this information and the specific objectives of the entity for the customer segment. After the analysis, it was some suggestions of improvements which was submitted to the management of the credit union; thus, its applicability may or may not be considered in decision-making.*

**KEYWORDS:** Controlling. Balanced Scorecard. Customer Satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o mercado vem exercendo forte pressão nas empresas em geral, principalmente por meio da concorrência vinda de qualquer lugar do mundo, ou seja, em face da globalização, fazendo com que a alta tecnologia da informação seja um fator imprescindível para a permanência de qualquer organização no mercado.

Há alguns anos, conforme determinadas literaturas, a principal preocupação das empresas estava ligada à sua produção em massa. Contudo, esse cenário mudou e atualmente o foco é buscar a melhor estratégia para conquistar e manter seus clientes e assim realizar seu objetivo financeiro.

Diante dessas mudanças, a contabilidade também precisou evoluir. Antes, preocupava-se apenas com a parte fiscal da empresa e com o fornecimento de informações financeiras de fatos passados que serviam de base para a tomada de decisão pela administração da

entidade. Hoje, a contabilidade precisa estar sintonizada com as demais áreas da empresa focando nos objetivos a longo prazo e transformando-se em uma importante ferramenta de apoio no processo de tomada de decisão, com vistas ao resultado futuro.

Como evolução da contabilidade tradicional, surgiu a controladoria, que se preocupa não somente com a função contábil, mas também com a administração das informações operacionais. Ou seja, a controladoria, desde o momento em que é implantada numa empresa, preocupa-se com o resultado das organizações, auxiliando o processo de tomada de decisão e para isso se utiliza de ferramentas de planejamento e controle.

Uma das ferramentas de grande utilidade para a controladoria é o *Balanced Scorecard* que busca medir o desempenho da empresa por meio de quatro diferentes perspectivas que se relacionam entre si, formando uma relação de causa e efeito. As perspectivas

buscam atender às principais variáveis que influenciam na empresa, sendo elas: perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Deste modo, o presente artigo busca utilizar especificamente a perspectiva de clientes do BSC em uma cooperativa de crédito, neste caso, no SICOOB Canoinhas, com o objetivo de identificar os níveis de satisfação dos associados e não associados da entidade, bem como definir cenários que permitam o melhor direcionamento das estratégias para o alcance dos objetivos da instituição.

## 2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

As cooperativas de crédito são instituições financeiras não bancárias que visam ao atendimento das necessidades financeiras de seus associados.

Conforme Pinheiro (2008, p. 07):

Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

As Cooperativas de Crédito são compostas pela união de pessoas que têm um objetivo em comum, com a função de proporcionar assistência financeira aos seus associados.

Por essa razão, para sua continuidade, a cooperativa deve prestar serviços de qualidade aos seus associados, afim de que os mesmos sintam-se satisfeitos.

Existe, também, a necessidade de se im-

plantar nas cooperativas de crédito, assim como em qualquer empresa, sistemas de gestão estratégica, que auxiliem a diretoria e a gerência na tomada de decisão, em relação às variáveis que determinam o desempenho da instituição. Por essa razão, nos próximos tópicos serão apresentadas algumas formas de planejamento e controle que auxiliam o processo de gestão.

## 3 CONTROLADORIA E O PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL

A controladoria surgiu da necessidade de comando para dirigir alguém ou alguma coisa. Uma vez que a contabilidade tradicional trabalhava apenas com dados passados, houve a necessidade de desenvolver uma metodologia que auxiliasse na tomada de decisões.

De acordo Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344):

A contabilidade tradicional tem se prestado à mensuração (ainda que conceitualmente falha) de eventos econômicos passados das organizações, na maioria das vezes, em atendimento às necessidades fiscais. Uma gestão com foco na continuidade da organização não se faz explorando dados do passado. Para atingir os estados futuros desejados, há que se simular eventos futuros, visto que as decisões que se concretizarão no futuro são tomadas no presente.

Deste modo, a contabilidade tradicional, que, até então, apenas mensurava os dados, para atender às exigências do fisco, tornou-se ineficiente para auxiliar o processo de tomada de decisão. Havia a necessidade de desenvolver planejamentos futuros, nos quais somente as informações contábeis e financeiras passadas já não bastavam. Era necessário analisar outras variáveis ambientais importantes para o futuro das empresas.

De acordo com Fietz, Costa e Beuren (2007), a controladoria surgiu no início do século XX, devido à necessidade das empresas controlarem sua cadeia de valores, por meio de estratégias e do planejamento de suas atividades, tornando as informações cada vez mais importantes para a tomada de decisão.

Conforme explicam Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p.5):

Pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Neste sentido, a controladoria preocupa-se com todos os fatores que podem influenciar no resultado da entidade, sejam eles internos ou externos.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, P.10), "O papel da controladoria, portanto, é assegurar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório".

Logo, pode-se concluir que a controladoria é uma evolução da contabilidade tradicional, que se preocupa com o resultado a longo prazo, auxiliando no processo de gestão das empresas, por meio do fornecimento de informações necessárias nas tomadas de decisões.

No próximo tópico será apresentada uma metodologia denominada *Balanced Scorecard* (BSC), criada pelos pesquisadores Robert Kaplan e David Norton, na década de 90, que pode servir como ferramenta de apoio à controladoria, pois está voltada ao planejamento e controle das organizações.

### 3.1 O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DA CONTROLADORIA

A controladoria se preocupa com o futuro das organizações, registrando e estudando não apenas resultados financeiros, mas também outros fatores que podem interferir no resultado da empresa.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p.137), por consequência dessas críticas e constatações:

[...] no início dos anos 90 os americanos Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, e David Norton, presidente do Renaissance WorldWide Strategy Group, começaram a questionar a validade da utilização de apenas indicadores financeiros para a gestão das empresas, tais como retorno sobre os investimentos, perdas, lucros, produtividade por funcionários etc.

Mas, ainda, os pesquisadores Kaplan e Norton preocupavam-se em modificar e auxiliar os métodos tradicionais existentes de mensuração e controle.

Conforme explicam Oliveira, Peres Jr. e Silva (2009, p.137):

Além desses parâmetros tradicionais, os citados pesquisadores sentiram necessidade de preencher a lacuna existente, a fim de apresentar instrumentos gerenciais para atender aos usuários da controladoria preocupados com o gerenciamento do futuro estratégico das organizações.

Nesse contexto, desenvolveu-se a ferramenta *Balanced Scorecard* ou, traduzindo, cenário balanceado, que analisa a empresa sob diferentes perspectivas e não somente pelos resultados financeiro e contábil, procurando balancear essas perspectivas, de acordo com a relevância de cada uma, observando a relação de causa-efeito entre elas.

## 4 O BALANCED SCORECARD

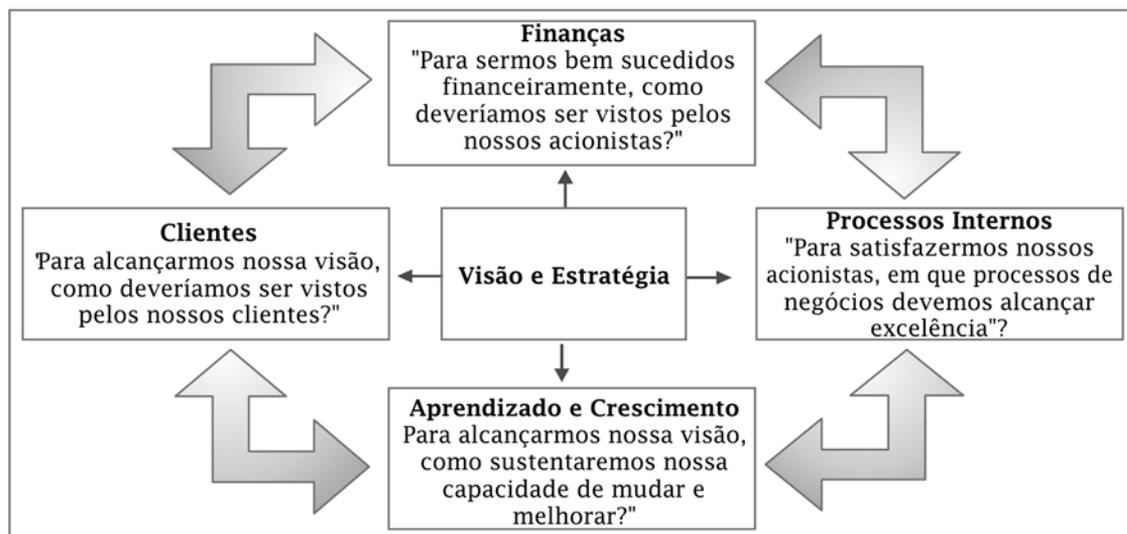
Alguns autores, como Campos (1998), Oliveira e Perez (2009), afirmam que essa ferramenta de gestão estratégica foi criada pelos pesquisadores David Norton e Robert Kaplan, na década de 90, devido à crença de que os métodos de avaliação de desempenho empresarial, que até então eram desenvolvidos com base em indicadores financeiros e contábeis, estavam prejudicando as empresas no que diz respeito à tomada de decisão e ao desempenho futuro.

De acordo com Campos (1998, p. 24):

O Cenário Balanceado (*Balanced Scorecard*) é apresentado como uma metodologia emergente que permite o acompanhamento da situação dos negócios, pela análise dos resultados nas principais

perspectivas financeiras e não financeiras, estabelecidas pela gestão estratégica com foco nas necessidades dos clientes e no planejamento a longo prazo, possibilitando assim oportunidades para reorientar iniciativas, redirecionar recursos, e introduzir em tempo inovações e melhorias estratégicas.

O BSC preserva a análise de desempenho com base nos indicadores financeiros e os integra com indicadores não financeiros essenciais para o resultado em curto e em longo prazo da entidade. Esses indicadores não financeiros podem ser obtidos por meio de três perspectivas relacionadas a clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. A figura 1 mostra a representação gráfica básica do BSC:



**Figura 1** - O *Balanced Scorecard* traduz a estratégia em termos operacionais

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.10)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9):

Os objetivos e as medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro,

pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela visão da unidade de negócios. O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios

em objetivos e medidas tangíveis. [...] Há um equilíbrio entre as medidas de resultado - as consequências dos esforços do passado - e as medidas que determinam o desempenho futuro.

As perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), consideradas essenciais para a construção de um BSC, devem servir de modelo, podendo ser incluídas uma ou mais perspectivas, de acordo com as circunstâncias do setor e da estratégia da empresa.

### **Perspectiva financeira**

Nessa perspectiva, procura-se integrar os objetivos financeiros à estratégia da empresa. Todas as demais perspectivas do BSC se direcionam à perspectiva financeira, ou seja, as decisões tomadas em qualquer uma das perspectivas não financeiras produzirão ou influenciarão o resultado financeiro da entidade, uma vez que qualquer decisão tomada em uma empresa interfere no resultado financeiro da mesma.

De acordo com Campos (1998, p. 74):

A empresa não pode ter margem aceitável de lucro se não tiver colaboradores e clientes satisfeitos, mas por outro lado, a satisfação dos clientes não é garantia de sobrevivência a longo prazo. O processo requer o compromisso constante de todos os recursos da organização. Deve haver um equilíbrio entre as perspectivas financeiras, de satisfação dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

O resultado financeiro sempre foi usado como indicador de desempenho e apoio às tomadas de decisões. Apoiado, contudo, nas demais perspectivas, pode-se identificar qual é a verdadeira fonte de determinado resultado, alinhando a estratégia para que aqueles pontos

críticos possam ser melhorados.

### **Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Essa perspectiva é a base para atingir os objetivos das demais perspectivas, que compõem o BSC. Ela refere-se à preparação dos funcionários, dos investimentos em treinamento, dos níveis de motivação, das capacidades do sistema de informação, etc.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 132):

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. [...] as empresas devem investir também na infra-estrutura - pessoal, sistemas e procedimentos - se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.

Dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (1997) evidenciaram três categorias principais a serem analisadas e estudadas. São elas: a) Capacidades dos funcionários; b) Capacidades dos sistemas de informação e c) Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Essas categorias são os pilares da perspectiva do aprendizado e crescimento e devem fornecer as bases para que o quadro funcional esteja bem preparado para satisfazer às necessidades e expectativas de seus clientes-alvo, eliminando desperdícios, com procedimentos internos adequados, aumentando assim a participação de mercado da empresa e consequente ganho futuro.

### **Perspectiva dos processos internos**

Na perspectiva dos processos internos, são definidos os procedimentos operacionais que devem ser seguidos pelos funcionários para melhor atender ao cliente.

Na perspectiva dos processos internos da empresa, segundo Kaplan e Norton (1997, p.97), “os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes”.

Dentro da perspectiva dos processos internos, Kaplan e Norton (1997) sugerem uma cadeia de valores, que pode servir de modelo para as empresas ao construir essa perspectiva, em que os três principais processos são: a) Inovação; b) Operações e c) Serviços de pós-venda.

Além das medidas de desempenho tradicionais dos processos internos, como redução de custo, qualidade e melhor utilização do tempo, o BSC permite melhor atender às expectativas dos acionistas, clientes e demais interessados.

### **Perspectiva dos clientes**

Na era industrial, as empresas preocupavam-se apenas com seus processos internos, que melhorassem a produção em massa dos produtos, e com o desenvolvimento de novas tecnologias. Contudo, com o passar do tempo surgiu a concorrência e com a chegada da alta tecnologia os processos ficaram muito mais velozes. Então, as empresas deixaram de se preocupar apenas com os níveis de produção e passaram a se preocupar também com os clientes.

Conforme Griffin (1998, p.47):

Cliente é uma pessoa que se acostuma comprar de sua empresa. Esse costume se estabelece por meio da compra e da interação frequentes durante um período de tempo. Se não houver um registro sólido de contatos e de compras regulares, essa pessoa não será um cliente de sua empresa; será um comprador. O verdadeiro cliente é criado ao longo do tempo.

Os clientes tornaram-se o principal alvo das empresas, pois de nada adianta ter uma

alta tecnologia e uma grande produção se não atrair clientes para consumir essa produção.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.51):

Antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.

Por isso a preocupação de incluir no BSC a perspectiva de clientes, uma vez que a missão e a visão das empresas, segundo Kaplan e Norton (1997), normalmente, estão voltadas para melhor atender e satisfazer às necessidades da clientela. E, para melhor atender aos clientes, é necessário definir o segmento de mercado que se pretende atingir, pois assim a empresa se dedicará esses clientes-alvo, garantindo produtos ou serviços de qualidade.

Os autores do BSC, Kaplan e Norton (1997), evidenciam algumas medidas consideradas essenciais para a perspectiva de clientes depois de identificados os segmentos que se pretende atuar. São elas: a) Participação de mercado; b) Retenção de clientes; c) Captação de clientes; d) Satisfação de clientes e e) Lucratividade de clientes.

Depois de identificadas as medidas essenciais para a perspectiva dos clientes, é importante para a empresa, que esteja construindo um BSC, a identificação de algumas medidas que vão agregar valor aos clientes.

Sobre propostas de valor ao cliente, Kaplan e Norton (1997, p.77) afirmam que:

As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação

em segmentos-alvo. Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta.

Essas propostas de valor podem variar de acordo com o segmento de mercado em que a empresa atua. Contudo, Kaplan e Norton (1997) identificaram três categorias de atributos comuns a empresas de todos os setores e segmentos. São elas:

- a) Atributos dos produtos/serviços: Nesse item, as funcionalidades dos preços e serviços são abrangidas, o preço e a qualidade;
- b) Relacionamento com os clientes: Refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, o tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente e
- c) Imagem e reputação: Esse item reflete os fatores intangíveis que chamam a atenção dos clientes para a empresa, refere-se à qualidade e à publicidade.

Essas categorias podem ser consideradas quase que indispensáveis para a maioria das empresas, pois se referem ao preço, qualidade, eficiência e eficácia no atendimento das exigências do cliente e conseqüentemente para a imagem da própria empresa.

## 5 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi a do *Balanced Scorecard*, criada pelos pesquisadores David Norton e Robert Kaplan.

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória. Segundo Raupp e Beuren (2003, p.76), este tipo de pesquisa é utilizado quando “[...] há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade

o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa qualifica-se como bibliográfica, pois formará um conceito teórico a partir do pensamento de diversos autores e também como estudo de caso.

O procedimento utilizado para a obtenção de dados foi o estudo de *survey*, pois o objetivo proposto foi identificar a opinião de determinada população sobre um fato. Nesse sentido, Raupp e Beuren (2003) explicam que “os dados referentes a esse tipo de pesquisa podem ser coletados com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se deseja conhecer”.

Quanto à abordagem do problema, a natureza da pesquisa é quantitativa e qualitativa. De acordo com Raupp e Beuren (2003, p. 93), “torna-se bastante comum a utilização da pesquisa quantitativa em estudos de levantamento ou *survey*, numa tentativa de entender por meio de uma amostra o comportamento de uma população”.

O instrumento de coleta de dados constituiu-se de um questionário o qual utilizou a metodologia da técnica de *Liketer* com perguntas objetivas e descritivas. A elaboração do questionário baseou-se nas propostas de valor para a perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard*, sugeridas pelos pesquisadores Kaplan e Norton (1997).

O tamanho da amostra, que fez parte da aplicação do questionário, foi determinado por meio de ferramentas estatísticas. Desta forma obteve-se um total de 196 questionários respondidos, sendo que, dos pesquisados, 104 eram associados e 92 eram não associados das agências PAC/Centro e Sede do SICOOB Canoinhas.

Após a primeira fase de mensuração dos dados, utilizou-se a análise qualitativa. Con-

forme Raupp e Beuren (2003, p. 92), “Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO<sup>1</sup>

Neste tópico será apresentada a análise dos dados, obtidos por meio da aplicação do questionário aos associados e não associados da cooperativa, buscando-se definir como os mesmos avaliam o SICOOB Canoinhas em relação ao atendimento, produtos e serviços

oferecidos, níveis de confiabilidade e nível de satisfação geral.

O questionário foi estruturado em cinco subgrupos, sendo estes: a) geral (perfil dos clientes); b) atendimento prestado; c) serviços prestados; d) instalações e localização e e) satisfação geral.

Na maioria das perguntas as respostas foram analisadas de forma conjunta, pois, ao desenvolver a análise de dados, observou-se que as respostas tanto dos associados como dos não associados seguiram a mesma tendência.

Buscou-se levantar o perfil dos associados, quanto à sua personalidade, se física ou jurídica. A tabela 1 evidencia essa análise.

**Tabela 1** - Personalidade dos clientes entrevistados

	Associados		Não Associados		Total	
	Nº	%	Nº	%	nº	%
Pessoa Física	63	60,58	85	92,39	148	75,51
Pessoa Jurídica	29	27,88	7	7,61	36	18,37
Ambos	11	10,58	0	0,00	11	5,61
Não respondeu	1	0,96	0	0,00	1	0,51
Total	104	100,00	92	100,00	196	100,00

**Fonte:** Dados da pesquisa

Como se pode perceber, a maioria dos entrevistados é pessoa física, representando 75,51% do total, e 5,61% dos mesmos assumiram personalidade física e jurídica. Esses são associados que possuem conta corrente tanto de sua pessoa física quanto de sua empresa.

Na sequência, questionou-se o tempo (em anos) em que os associados e não associados utilizam os serviços prestados pelo SICOOB Canoinhas. O gráfico 1 mostra o tempo em que os associados e não associados utilizam os serviços .

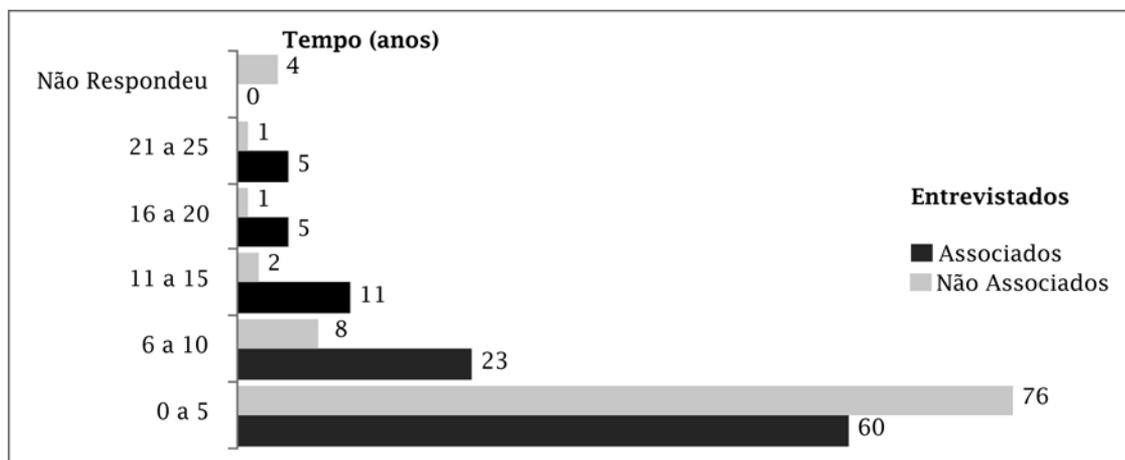
Conforme o exposto, nota-se que a maioria dos associados e não associados utiliza os

serviços prestados pela SICOOB Canoinhas há menos de 5 (cinco) anos. Pôde-se perceber, também, que o maior crescimento obtido no mesmo período foi de não associados. Ou seja, houve uma expansão muito grande, porém não do público-alvo, que são os associados, mas sim dos não associados.

De acordo com a definição básica de cooperativa de crédito, esta tem que desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades financeiras de seus associados. Desta forma, o público-alvo das cooperativas são os associados.

Questionou-se também sobre a forma

<sup>1</sup> Apresentação das informações consideradas de maior relevância identificadas com o desenvolvimento da pesquisa.



**Gráfico 1** - Tempo de relacionamento entre os clientes e a cooperativa

Fonte: Dados da pesquisa

com que os associados e não associados tomaram conhecimento da existência do

SICOOB Canoinhas. A tabela 2 mostra os números obtidos.

**Tabela 2** - Forma de conhecimento sobre o SICOOB Canoinhas

	Associados	Não Associados	Total
Propaganda em rádio/jornais	4	11	15
Outras pessoas que já conheciam o SICOOB	55	46	101
Funcionários do SICOOB	46	22	68
Outros	7	15	22
Não Respondeu	1	0	1
Total	113	94	207

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise da tabela 2, percebe-se que houve um número maior de respostas que o número de questionários aplicados. Isso aconteceu porque algumas pessoas responderam mais que uma alternativa nesta pergunta.

Pode-se perceber que a forma que mais surte efeitos na divulgação do SICOOB Canoinhas é o “boca a boca”, isso porque uma das estratégias da cooperativa é o atendimento diferenciado, por meio de agilidade e simpatia dos atendentes. Portanto, se um cliente foi bem atendido e sentiu-se satisfeito certamente vai divulgar a instituição a outras pessoas.

A segunda alternativa com maior número de respostas foi definida pelos funcionários do SICOOB Canoinhas, ou seja, pelas visitas e divulgações feitas pelos próprios funcionários. Neste item pode-se analisar ainda que 46 pessoas se associaram à cooperativa por meio de conversas com funcionários. Isso significa que o trabalho realizado pelos empregados está trazendo bons resultados à cooperativa, pois está aumentando o público-alvo, que são os associados.

Uma questão interessante observada é que os investimentos feitos pela cooperativa em

propaganda em jornais e rádios não estão trazendo o retorno esperado, pois somente 15 pessoas procuraram a cooperativa ouvindo ou lendo essas propagandas e, ainda, apenas 4 destas se tornaram associados da cooperativa.

Na alternativa “outros”, assinalada por 22 pesquisados, foi respondido que estes obtiveram conhecimento dos serviços do SICOOB Canoinhas por meio de: a) empresa onde trabalha; b) pela empresa de fumo (que paga os plantadores por meio de crédito em conta

corrente na cooperativa); c) pelo INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social (que paga benefícios pela cooperativa por meio de convênio); d) pela cooperativa de produção e e) circulando em frente às agências do SICOOB Canoinhas.

Na sequência, buscou-se identificar as preferências dos associados e não associados quanto ao local de atendimento, se na própria agência, por meio dos terminais de auto-atendimento, ou pela *internet banking*. A tabela 3 mostra os resultados.

**Tabela 3** - Opções de atendimento que os usuários utilizam

	Associados		Não Associados		Total	
	nº	%	Nº	%	nº	%
Própria agência	88	84,62	84	91,30	172	87,76
Auto atendimento	2	1,92	3	3,26	5	2,55
Internet <i>Banking</i>	4	3,85	1	1,09	5	2,55
Própria agência e Auto atendimento	4	3,85	1	1,09	5	2,55
Própria agência e Internet <i>Banking</i>	5	4,81	2	2,17	7	3,57
Não responderam	1	0,96	1	1,09	2	1,02
Total	104	100,00	92	100,00	196	100,00

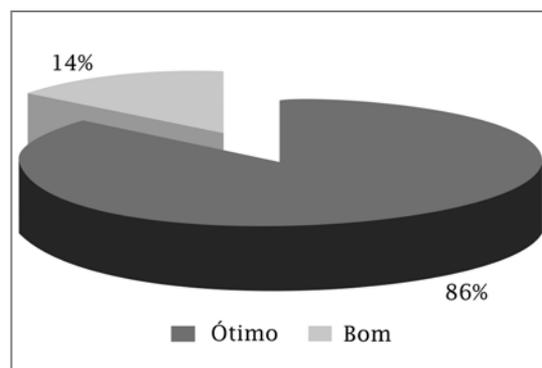
**Fonte:** Dados da pesquisa

É eminente a opção pelo atendimento na própria agência, representando 87,76% do total de entrevistados. Isso se deve ao perfil dos clientes, que têm preferência pelo atendimento na própria agência.

Até essa pergunta o questionário tinha a intenção de identificar o perfil dos usuários do SICOOB Canoinhas, pois a Perspectiva de Clientes do *Balanced Scorecard* sugere o conhecimento dos clientes e suas necessidades, bem como a segmentação de mercado em que se pretende atuar. O próximo assunto abordado no questionário foi a satisfação dos associados e não associados quanto ao atendimento prestado pelo SICOOB Canoinhas.

Perguntou-se quanto à agilidade e rapidez dos funcionários no atendimento prestado, pois os mesmos são considerados pelo SICOOB

Canoinhas um diferencial competitivo. A análise, de forma geral, ou seja, considerando o total de entrevistados, está representada no gráfico 2:



**Gráfico 2** - Agilidade dos funcionários no atendimento prestado

**Fonte:** Dados da pesquisa

Numa análise geral, pode-se dizer que 86% dos associados e não associados estão completamente satisfeitos com a agilidade no atendimento prestado pelos funcionários do SICOOB Canoinhas, pois o avaliaram como ótimo e 14% dos mesmos estão parcialmente satisfeitos, uma vez que o avaliaram como bom. Isto quer

dizer que na opinião dos associados e não associados é preciso melhorar a agilidade no atendimento.

No mesmo sentido, questionou-se sobre o tempo de espera para o atendimento, se atende à lei municipal nº 3.728/2004, que prevê a espera em no máximo 15 minutos. A tabela 4 evidencia as respostas obtidas.

**Tabela 4** - Tempo de espera para o atendimento

Avaliação	Associados		Não Associados		Total Geral	
	Nº	%	nº	%	nº	%
Ótimo	83	79,05	69	75,00	152	77,16
Bom	22	20,95	22	23,91	44	22,34
Regular	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ruim	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Péssimo	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Não respondeu	0	0,00	1	1,09	1	0,51
Total	105	100,00	92	100,00	197	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 4 mostra que de maneira geral os associados e não associados consideram que o tempo de espera está de acordo com o previsto na referida lei municipal, contudo 22,34% dos entrevistados responderam que está bom, ou seja, atende à lei, mas precisa melhorar.

A última pergunta do item “Atendimento”

referia-se ao nível de satisfação geral que os associados e não associados possuem em relação ao atendimento prestado pelo SICOOB Canoinhas. Nessa questão atribuiu-se nota de 1 (um) a 5 (cinco), sendo que 5 era o grau máximo de satisfação e 1 o grau mínimo. Os dados que se refere item podem ser melhor analisados na tabela 5.

**Tabela 5** - Satisfação quanto ao atendimento do SICOOB Canoinhas

Avaliação	Associados		Não Associados		Total Geral	
	Nº	%	nº	%	nº	%
1	0	0,00	1	1,09	1	0,51
2	0	0,00	1	1,09	1	0,51
3	1	0,96	0	0,00	1	0,51
4	21	20,19	16	17,39	37	18,88
5	80	76,92	73	79,35	153	78,06
Não respondeu	2	1,92	1	1,09	3	1,53
Total	104	100,00	92	100,00	196	100,00

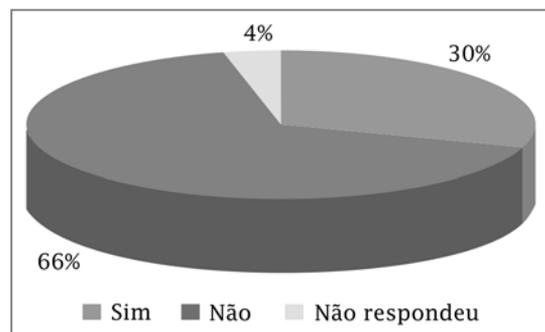
Fonte: Dados da pesquisa

Ao considerar a satisfação de clientes como indicador de desempenho é de suma importância identificar todos os fatores que possam ocasionar essa satisfação ou insatisfação. Por isso, após a identificação do perfil dos associados e não associados, buscou-se identificar os níveis de satisfação dos mesmos quanto ao atendimento, considerando qualidade e agilidade.

Como se pode perceber, a avaliação trouxe resultados positivos, pois 76,92% dos associados e 79,35% dos não associados atribuíram nota máxima à questão. Nota-se também que algumas pessoas atribuíram as notas mínimas. Certamente essas pessoas não compreenderam totalmente o sentido da pergunta ou apenas assinalaram sem observar. Contudo é importante considerar que realmente algumas pessoas podem estar totalmente insatisfeitas com o atendimento prestado.

O próximo item que se buscou avaliar para identificar a satisfação dos associados e não associados foi quanto aos serviços prestados.

A primeira pergunta relacionada a serviços era justamente se existe algum serviço que a cooperativa não oferece e os clientes gostariam de obter. O gráfico 3 mostra que 30% das pessoas que responderam ao questionário gostariam que o Sicoob Canoinhas prestasse alguns outros serviços além dos habituais.



**Gráfico 3** – Necessidade de novos produtos e serviços

Fonte: Dados da pesquisa

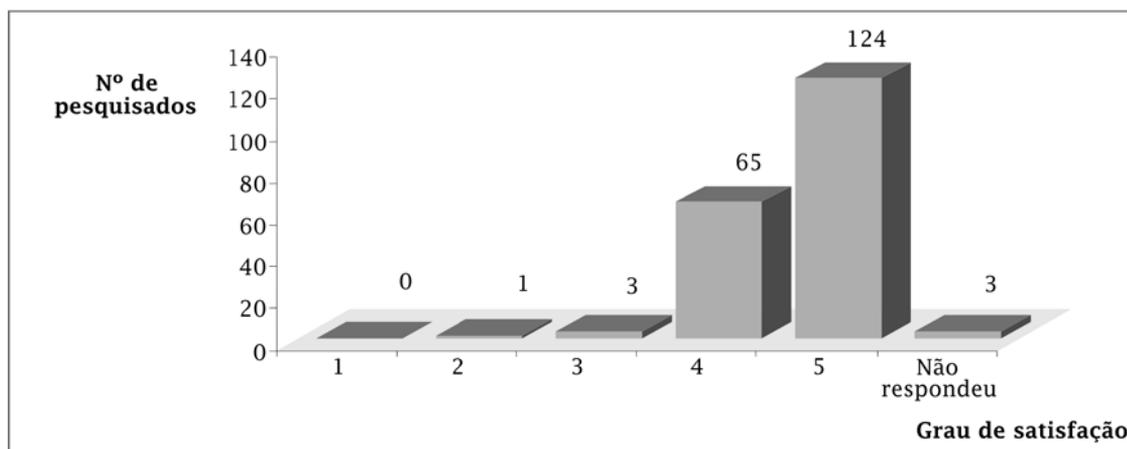
Os produtos e serviços mais solicitados pelos entrevistados são: a cobrança de tributos federais, como guias Darf (documento de arrecadação das receitas federais), Simples Federal, FGTS e outros, a disponibilização de depósitos em terminais de autoatendimento (ATM's), financiamento habitacional, financiamentos de implementos agrícolas novos e usados, financiamento para microempresas com juros baixos, planos de previdência privada, criação de um painel de negócios de informações de imóveis e máquinas agrícolas à venda.

Com relação às sugestões feitas pelos clientes, as mesmas serão repassadas à administração da cooperativa, para que possa ser feito um estudo sobre a viabilidade de implantação dos referidos produtos e serviços.

Foi solicitado então que os associados e não associados atribuissem uma nota de 1 (um) a 5 (cinco), à questão, sendo que a nota 1 significa “insatisfeito” e a nota 5 significa “totalmente satisfeito”. A análise é representada no gráfico 4.

O gráfico 4 mostra que a maioria dos entrevistados está totalmente satisfeita com os produtos e serviços oferecidos pelo SICOOB Canoinhas, sendo que 124 entrevistados, que corresponde a 63,24%, atribuíram nota 5 à questão. Percebe-se, ainda, que 65 pessoas, o que equivale a 33,16% do total de pesquisados, deram nota 4 à questão.

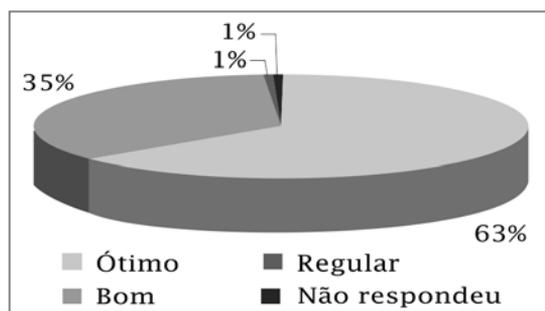
Um ambiente confortável e de boa aparência é um fator bastante importante para atrair clientes, pois eles precisam se sentir bem nesse ambiente. Outro fator que atrai clientes é a localização da entidade. Certamente o SICOOB Canoinhas não teria o mesmo crescimento nos últimos cinco anos, conforme já evidenciado nesse trabalho, se não tivesse constituído o PAC/Centro, que é um local de aparência moderna, localizado no centro de Canoinhas, bem próximo aos bancos, concorrentes diretos, que oferecem os mesmos produtos e serviços.



**Gráfico 4** - Satisfação quanto aos produtos e serviços oferecidos

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, questionou-se a respeito dos equipamentos, se são modernos e se funcionam bem. O Gráfico 5 mostra os resultados obtidos.



**Gráfico 5** - Avaliação sobre os equipamentos do SICOOB Canoinhas

Fonte: Dados da Pesquisa

De forma geral, 63% dos clientes consideram que os equipamentos são modernos e que funcionam bem. Contudo, para 35% está bom, mas precisa melhorar, e para 1% está regular, ou seja, precisa melhorar muito.

Foi perguntado quanto à segurança que os clientes sentem ao realizar suas operações financeiras com a cooperativa. A tabela 6 proporciona a análise dos resultados obtidos.

Conforme a tabela 6 pode-se perceber que 68,37% do total de entrevistados confiam plenamente nas operações que realizam com a cooperativa, porém, um número bastante significativo de pesquisados não confia totalmente, atingindo 31,63% do total.

Finalizando as perguntas, foi questionado

**Tabela 6** - Confiança dos clientes nas operações realizadas

Avaliação	Associados		Não Associados		Total Geral	
	nº	%	nº	%	nº	%
Ótimo	68	65,38	66	71,74	134	68,37
Bom	36	34,62	26	28,26	62	31,63
Regular	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ruim	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Péssimo	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Não respondeu	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	104	100,00	92	100,00	196	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

quanto ao nível de satisfação geral dos associados e não associados em relação ao SICOOB Canoinhas. Foi solicitado que os entrevistados atribuíssem uma nota de 1 a 5, à questão, sen-

do que 1 significava “totalmente insatisfeito” e a nota 5 significava “totalmente satisfeito”. A tabela 7 mostra os resultados obtidos na questão.

**Tabela 7** - Satisfação geral dos clientes do SICOOB Canoinhas

Associados		Não Associados		Total Geral		
Avaliação	nº	%	nº	%	nº	%
1	0	0,00	2	2,17	2	1,02
2	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	1	0,96	0	0,00	1	0,51
4	27	25,96	19	20,65	46	23,47
5	73	70,19	70	76,09	143	72,96
Não responderam	3	2,88	1	1,09	4	2,04
Total	104	100,00	92	100,00	196	100,00

**Fonte:** Dados da pesquisa

Numa análise geral, fica evidente que 72,96% dos entrevistados sentem-se totalmente satisfeitos com o SICOOB Canoinhas, atribuindo a nota máxima, 23,47% atribuíram nota 4, ou seja, a cooperativa não está atendendo completamente às suas expectativas.

Na tabela 7, pode-se perceber ainda que 1,02% dos entrevistados atribuíram nota 1 à questão. Isso aconteceu provavelmente por engano no preenchimento.

### Considerações gerais

Após a análise dos dados obtidos, por meio do questionário aplicado aos associados e não associados do SICOOB Canoinhas, foi possível elaborar algumas sugestões de melhorias.

Como propostas de melhorias quanto ao atendimento prestado sugere-se o seguinte:

- Que seja realizado um trabalho com os não associados, verificando a possibilidade de associação dos mesmos, para que possam desfrutar de um número maior de produtos e serviços;
- Que seja desenvolvido um estudo de viabilidade de contratação de funcionários,

para atender à demanda com qualidade e agilidade;

- Que seja desenvolvido um estudo indicando a viabilidade de continuar atendendo aos dois segmentos (associados e não associados) ou apenas ao segmento alvo (associados);
- Que sejam intensificadas as visitas dos funcionários aos clientes, pois as mesmas trazem um bom retorno à cooperativa.

Já no que se refere ao atendimento, o estudo proporcionou a elaboração das propostas de melhorias abaixo descritas:

- Que seja dada uma atenção especial aos serviços e produtos que os clientes estão solicitando, como: - disponibilização de depósito nos terminais de auto-atendimento, o que de certa forma agilizará o atendimento dentro da cooperativa, pois algumas pessoas aguardam na fila para fazer apenas um depósito; - cobranças das guias de Darf, Simples Federal e FGTS, pois os clientes precisam se dirigir

a um banco para pagá-las, o que facilita, de certa forma, a ação da concorrência.

Quanto às instalações e à localização, foi possível evidenciar a seguinte proposta de melhoria:

- a) Que se verifique as máquinas e equipamentos, identificando se há a necessidade de manutenção ou substituição, de modo que o atendimento seja priorizado e agilizado.

Sugere-se, ainda, como melhoria, no que se refere ao sigilo, ética e confiabilidade dos funcionários da cooperativa:

- a) Que os funcionários recebam treinamentos constantes, a fim de aperfeiçoar o atendimento prestado, transmitindo segurança ao cliente.

## 7 CONCLUSÃO

O tema base desta pesquisa foi a satisfação dos clientes, como indicador de desempenho no SICOOB Canoinhas, apoiando-se na metodologia do *Balanced Scorecard*. Buscou-se identificar o nível de satisfação de clientes, por meio da aplicação de um questionário aos associados e não associados da cooperativa.

Como sugere a perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard*, quando trata da medida “satisfação de clientes”, as propostas de valor básicas aos clientes referem-se aos atributos dos produtos ou serviços, ao relacionamento com os clientes e à imagem e reputação da instituição.

Por essa razão, a referida pesquisa apoiou-se nessas propostas de valor, procurando identificar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento, aos produtos e serviços, à estrutura física e aos níveis de confiança relacionados à cooperativa.

Com a análise dos dados obtidos por meio do questionário, pôde-se constatar que os fun-

cionários são ágeis, porém há uma demanda muito grande, o que torna o atendimento não tão rápido.

Quanto ao atendimento prestado, a maior parte dos pesquisados atribuiu nota máxima, ou seja, estão totalmente satisfeitos.

No item “produtos e serviços”, mais da metade dos clientes pesquisados dizem estar totalmente satisfeitos com a cooperativa.

Na avaliação quanto à estrutura física e à localização do SICOOB Canoinhas, foi percebido que, de forma geral, os clientes consideram o ambiente confortável e com uma boa localização.

Quanto aos níveis de confiança, de forma geral, os clientes confiam na cooperativa e sentem-se seguros em relação às operações efetuadas com a mesma.

Desta forma, a questão problema e o objetivo geral, que nortearam a pesquisa, foram alcançados, pois foi possível identificar e avaliar o nível de satisfação dos clientes utilizando-se a metodologia do *Balanced Scorecard*.

No mesmo sentido, os objetivos específicos da pesquisa também foram alcançados, pois os dados, coletados por meio de um questionário, foram tabulados, analisados e interpretados. Foi realizada a comparação desses dados com os objetivos específicos da cooperativa e assim se pôde desenvolver algumas sugestões de melhorias.

A utilização da metodologia do *Balanced Scorecard* contribuiu para o entendimento das principais variáveis que interferem na perspectiva de clientes e possibilitou o conhecimento da percepção dos clientes acerca dessas variáveis no SICOOB Canoinhas. Os resultados obtidos por meio do presente estudo foram repassados para a administração da cooperativa, cabendo-lhe considerar ou não as sugestões de melhorias sobre atendimento e produtos/serviços aos clientes.

Sendo assim, tem-se por concluída a

referida pesquisa, sugerindo-se que sejam realizados trabalhos futuros abordando as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*, de modo que a cooperativa possa ser analisada de forma holística, e que se possa identificar as relações de causa-efeito, contribuindo para a maximização do resultado do SICOOB Canoinhas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica - GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS, José Antonio Marques de. **Cenário Balanceado (Balanced Scorecard)**: Painel de Indicadores para a Gestão Estratégica dos Negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

FIETZ, Edina Elisangela Zellmer; COSTA, Adilson; BEUREN, Ilse Maria. **Participação da controladoria no processo de gestão das organizações**: Uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/309q296>>. Acesso em 07. set. 2009.

GRIFFIN, Jill. **Como Conquistar e Manter o Cliente Fiel**: Transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ Jr. José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito: História e Evolução Normativa no Brasil**. 6.ed. Brasília: BCB, 2008. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcrédito/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcrédito/livro_cooperativas_credito.pdf)>. Acesso em 15. ago. 2009.

RAUPP, Fabiano Mauri; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: LONGARAY, André Andrade *et al.* BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2003. Cap. 3, p. 76-97.

**Artigo Recebido em:** 14 de setembro de 2010.

**Artigo Aprovado em:** 12 de abril de 2011.

## ENDEREÇO DOS AUTORES

### Veridiana Ferreira

Endereço: Rua José Samuel Schimidt 440, Alto da Tijuca, Canoinhas/SC

E-mail: [veridianapolly@bol.com.br](mailto:veridianapolly@bol.com.br)

### Reinaldo de Lima Jr.

Endereço: Rua Três de Maio 121, Centro, Canoinhas/SC

E-mail: [reidelima@brturbo.com.br](mailto:reidelima@brturbo.com.br)