



Análise das Dimensões de Uso de Sistemas de Medição de Desempenho em Cooperativas de Crédito

A Dimensional Analysis of the use of Performance Measurement Systems in Credit Cooperatives

Elizandra Severgnini¹, Edwin Vladimir Cardoza Galdamez², Valter Afonso Vieira³, Salete Verginia Fontana Baiocchi⁴

RESUMO

O uso adequado das informações de desempenho organizacional influencia o próprio desempenho e as capacidades da organização. Na literatura, são destacadas quatro dimensões de uso do Sistema de Medição de Desempenho (SMD): Monitoramento, Atenção no Foco, Tomada de Decisão Estratégica e Legitimidade. Embora o uso do SMD seja frequente nas empresas privadas, poucos estudos têm se preocupado em analisar as razões e adequações do uso do SMD em cooperativas de crédito (CC). Assim, o objetivo deste trabalho é analisar as formas de utilização das informações de desempenho e as suas respectivas finalidades em CC. Na pesquisa de campo, são investigadas três cooperativas que representam as maiores organizações do Brasil. Por meio de pesquisa bibliométrica e qualitativa com múltiplas empresas (caso múltiplo), os executivos foram entrevistados. O estudo bibliométrico forneceu subsídios para propor uma classificação do uso do SMD, bem como a análise de semelhanças e divergências entre as classificações apresentadas na literatura. Na pesquisa, quatro dimensões de uso do SMD foram observadas e confirmadas na gestão das três CC. Também, com base nas entrevistas com os executivos, duas novas dimensões de uso do SMD específico para as CC são sugeridas: Incentivos e Recompensas e Valorização Humana.

Palavras-chave: Uso de Sistemas de Medição de Desempenho; Cooperativas de Crédito.

¹ Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR, Paraná, (Brasil). E-mail: elisevergnini@gmail.com

² Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: evcGaldamez@uem.br

³ Professor Doutor em Administração na Universidade Estadual de Maringá – UEM Paraná, (Brasil). E-mail: valterafonsovieira@yahoo.com

⁴ Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá – UEM, Paraná, (Brasil). E-mail: salbaiocchi@yahoo.com.br

ABSTRACT

The appropriate use of organizational performance information influences an-organization's results and capabilities. In the literature, there are four dimensions to the use of the performance measurement system (PMS) such as monitoring, attention focus, strategic decision-making, and legitimacy. Although the use of PMS is frequent in private enterprises, few studies have been concerned with analyzing the reasons and adequacies of PMS in credit cooperatives (CC). Thus, the paper's main goal is to analyze the ways in which PMS is used and their respective objectives in CC. In field research, we investigate three cooperatives representing the largest organizations in Brazil. By means of a bibliometric study and qualitative inquiry with multiple companies (multiple cases), we interviewed their executives. The bibliometric study provided subsidies to propose a classification of PMS, as well as an analysis of similarities and divergences between the classifications presented in the literature. In the qualitative inquiry, four dimensions of PMS were observed and confirmed in the CC's management. In addition, based on the interviews with the executives, two new dimensions of the PMS were proposed, such as Incentives, Rewards, and Human Valorization.

Key words: *use, performance measurement systems, credit cooperatives.*

1 INTRODUÇÃO

A forma de utilização de um Sistema de Medição de Desempenho (doravante SMD) nas organizações pode influenciar os resultados do desempenho organizacional e as capacidades organizacionais (Franco-Santos *et al.*, 2012). Pesquisas têm mostrado a crescente adoção de SMD para se aferir o resultado das organizações em diferentes contextos (Ceretta & Quadros, 2003; Hourneaux Jr, Carneiro da Cunha, & Corrêa, 2017). Entretanto, a implantação do SMD falha em 70% dos casos (McCunn, 1998), por razões de caráter contextual (Hacker & Brotherton, 1998), de processos (Schneiderman, 1999) ou de formulação das métricas (Kaplan & Norton, 1996).

Pesquisas têm dedicado atenção ao desenvolvimento e ao teste de modelos de SMD em contextos específicos, como, por exemplo, no agronegócio (Callado *et al.*, 2015), no setor público e de governança (Speklé & Verbeeten, 2014), na área de liderança e de gestão organizacional (Kruse *et al.*, 2015), na gestão de diferentes subsidiárias com relação à sede (Schaffer *et al.*, 2014) e em organizações de cuidados com a saúde (Demartini & Mella, 2014).

Um segmento que tem apresentado resultados positivos de crescimento no mercado nacional é o de cooperativas de crédito (doravante CC), conforme Pinheiro (2008). As CC são associadas ao crescimento e à necessidade de se buscar soluções mais eficientes, as quais são relacionadas, por exemplo, à gestão de recursos dos cooperados (Martins *et al.*, 2013). Estudos nesse setor têm se preocupado em avaliar o desempenho financeiro (Bortoluzzi *et al.*, 2011) ou em analisar outros ramos de atuação do cooperativismo (Munaretto & Corrêa, 2016) e deixam de considerar as razões do uso do SMD, que é um segmento peculiar, voltado a atender os interesses dos cooperados envolvidos e a atividade participativa.

Pesquisas anteriores (Neely, 1998; Henri, 2006) não avançaram para validar o uso do SMD ou não ampliam os tipos de uso do SMD de acordo com o segmento de atuação da

organização. Portanto este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são as dimensões de uso do SMD em cooperativas de crédito (CC)? O objetivo da investigação é analisar as formas de utilização das informações de desempenho e suas respectivas finalidades em CC.

A pesquisa busca ampliar a literatura por meio de um estudo de caso múltiplo, que gera três contribuições: (i) análise de diversas classificações para o uso do SMD com associação dessas a um *framework* geral, com base em um estudo bibliométrico relativo ao tema SMD, em diferentes bases de dados científicas; (ii) identificação, no segmento de CC, das quatro dimensões de uso do SMD propostas por Henri (2006), as quais, após a associação com outras dimensões de uso apresentadas na literatura, demonstraram ser as mais recorrentes, que contemplaram todos os aspectos discutidos por Neely (1998), Veen-Dirks (2010) e Speklé & Verbeeten (2014); (iii) proposta, com base nas entrevistas com executivos e nos achados, de duas novas dimensões de uso do SMD no processo de gestão de CC, com ampliação da proposta de Henri (2006): (a) Incentivos e Recompensas e (b) Valorização Humana.

Na próxima seção, é apresentada uma revisão bibliográfica a respeito das CC e do uso do SMD. Em seguida, desenvolve-se o tipo de uso proposto por Henri (2006), comparando-o com outras investigações na literatura. Também, é realizado um estudo de caso com três CC. Por fim, são discutidos os resultados e são apresentadas as considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Cooperativas de Crédito (CC)

Para Bressan *et al.* (2010, p. 60), “um dos grandes desafios das cooperativas de crédito na atualidade é criar mecanismos de gestão que sejam compatíveis com sua complexidade administrativa”. Este trabalho sugere que as quatro dimensões de uso do SMD funcionam como mecanismos de gestão e facilitam a administração dessas organizações. Essa justificativa é embasada no fato que, para Silva e Holz (2008, p. 7), “As cooperativas que desejam obter êxito no mercado capitalista deverão estar atentas aos modernos modelos de estrutura e de gestão utilizados pelas tradicionais estruturas capitalistas”, o que denota haver carência de modelos de gestão para a administração.

As CC são instituídas pela Lei n.º 5.764/1971 (Lei do Cooperativismo), que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Em seu artigo 1.º, essa lei assim dispõe: “Art. 1.º Compreende-se como Política Nacional de Cooperativismo a atividade decorrente das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse público”. Além dessa lei federal, a Resolução n.º 3.859/2010 disciplina sua constituição e seu funcionamento, assim como a Lei Complementar n.º 130/2009 e a Lei n.º 4.595/1964, por se tratar de instituição financeira.

“A cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados” (BCB, 2017). Leite, Melz e Franco (2014, p. 3) destacam que as “cooperativas de crédito são formadas por poupadores ou tomadores de recursos financeiros, objetivando a obtenção de crédito para seus associados em condições melhores do que as oferecidas pelo mercado”.

Segundo a literatura da área, alguns tipos de CC são explorados, tais como: CC Agrícola com o Modelo *Raiffeisen* (Búrigo, 2007), CC Mútuo com o Modelo Desjardins (Alvin & Dall'agnol, 2016), Cooperativas Populares de Crédito Urbano com o Modelo Luzzatti (Thenório Filho, 2002) e CC Profissionais, de Classe ou de Empresas (Menezes & Lajus, 2015). Este estudo analisa o uso do SMD em CC Profissionais, de Classe ou de Empresas.

Para Etgeto *et al.* (2005), um princípio fundamental de uma CC é elaborar programas de auxílio financeiro e de prestação de serviços aos cooperados, os quais podem ter como desígnio sustentar as necessidades de crédito.

De modo mais amplo, a *International Cooperative Alliance* (2017) indica que os princípios cooperativos são (1) adesão voluntária e livre, (2) gestão democrática, (3) participação econômica dos membros, (4) autonomia e independência, (5) educação, formação e informação, (6) intercooperação e (7) interesse pela comunidade. Por esse motivo, infere-se que o uso do SMD seja relevante para que essas organizações atendam e gerenciem os princípios cooperativos.

2.2. Uso do SMD

Existe um extenso conhecimento de que o SMD serve para analisar a evolução das estratégias de diferentes tipos de organizações, uma vez que pode ser aplicado em diferentes contextos e papéis (Franco-Santos *et al.*, 2007). Não obstante, por meio de uma pesquisa bibliométrica das principais dimensões de uso do SMD, observa-se uma variedade de papéis que o SMD oferece para os distintos cenários organizacionais.

Há diferentes dimensões de uso do SMD que fornecem suporte tanto para a elaboração, quanto para a implementação de estratégias de gestão. No Tabela 1, é apresentada uma classificação do uso do SMD, mas são relatados diversos estudos que, de alguma forma, buscaram promover uma classificação das dimensões de uso.

Simon *et al.* (1954) buscaram uma taxonomia para o uso das informações contábeis, ao proporem três questões que, depois de respondidas, ofereceriam razões que denotassem a importância da mensuração daquela informação gerada e para qual finalidade ela se destinava. A primeira questão é: “Como estou indo?”, que busca responder como o (1) *score keeping* se relaciona com os processos padronizados que estão organizados dentro das rotinas pré-estabelecidas, como períodos de tempo, quantidade de matéria-prima, qualidade, produção e vendas de um padrão (Simon *et al.*, 1954). O *score keeping* é, geralmente, um processo-padrão que envolve longos períodos de tempo em uma organização, com a finalidade de comparar resultados (Vandenbosh, 1999). A segunda questão é “Para quais problemas devemos olhar?”, que indaga o papel de (2) atenção direcionada que busca oferecer aos gestores, dentro de um rol de medidas, aquelas que, prioritariamente, merecem receber uma atenção especial, por estar fora dos padrões estabelecidos ou por razões contingenciais (Simon *et al.*, 1954). A terceira pergunta é esta: “Entre as várias alternativas de se realizar o trabalho, qual é a melhor?”. Essa questão examina o papel da (3) resolução de problemas, responsável por expandir a visão dos gestores e por gerar aprendizado em relação à apresentação de soluções a determinados problemas. Simon *et al.* (1954) foram dos primeiros autores a preocupar-se com o uso das informações. Com esse desenvolvimento inicial, boa parte dos autores subsequentes propuseram novas classificações.

Burchell *et al.* (1980) desenvolveram uma proposta de classificação alternativa para o uso das informações, ao considerarem os papéis contrastantes que o uso das informações geradas pelo SMD oferece, não somente para a área gerencial, mas para outras práticas organizacionais, como a gestão de produção, a contabilidade e a governança.

Com uma analogia à “máquina”, a primeira classificação é a (1) máquina de resposta e refere-se ao uso das ferramentas de controle para o acompanhamento das rotinas predeterminadas (Burchell *et al.*, 1980); a segunda classificação é a (2) máquina de aprendizado, que procura usar as informações para a resolução dos problemas, explicar presunções, analisar e, então, fazer as devidas conclusões acerca de determinada informação; a terceira é a (3) máquina de munição, que analisa que direções os gestores devem seguir para que uma posição específica de mercado seja promovida, refletindo a missão da organização; a última classificação é (4) máquina de racionalização, que se relaciona à utilização do SMD dentro de um ambiente de incerteza para justificar ou legitimar uma ação ou decisão feita anteriormente. Burchell *et al.* (1980) apontaram que as empresas devem ser racionais nas decisões, ponderando análises e manobras de mercado para aprenderem a resolver problemas e para terem capacidade de resposta ao mercado.

Uma classificação de uso de SMD reiterada em diversos estudos da contabilidade e da gestão é a de Simons (1990), que traz dois novos conceitos de uso denominados de (1) uso interativo e (2) uso diagnóstico. O uso interativo objetiva usar o SMD de forma que ocorra interação ou diálogo entre todos os níveis hierárquicos da organização, a fim de encontrar soluções e oportunidades de melhoria nas tarefas empregadas. O uso diagnóstico é um método formal de monitoramento de metas e de objetivos, bem como do uso de um sistema de *feedback* (Henri, Boiral & Roy, 2014, 2015). Simons (1990), ao empregar o *feedback* dentro do uso de diagnóstico, faz uma proposta mais enxuta que a de Burchell *et al.* (1980), que propõem o *feedback* como uma proposta na dimensão de máquina de resposta, acompanhando as rotinas predeterminadas.

Atkinson *et al.* (1997) elaboram uma abordagem direcionada aos *stakeholders* e sugerem as seguintes finalidades do SMD: (1) Coordenação refere-se à habilidade de passar uma compreensão e uma clareza dos objetivos primários e secundários da organização para todos os colaboradores; (2) Monitoramento descreve se as expectativas-chave dos *stakeholders* para o negócio estão sendo atendidas e (3) Diagnóstico explica as relações de causa e efeito entre o desempenho de processos, a aprendizagem organizacional e o desempenho do negócio. Observa-se, aqui, que o elemento de diagnóstico do trabalho de Atkinson *et al.* (1997) é similar à proposta de uso de diagnóstico de Simons (1990). O diagnóstico parece ser claro em definir, monitorar e implementar os pontos-chave de análise das metas e dos objetivos da administração.

Seguindo uma abordagem diferenciada, Neely (1998) apresenta uma classificação quanto aos papéis do SMD, por meio de estudos realizados em diferentes organizações:

- (1) assegurar o cumprimento busca conferir se o mínimo de desempenho das tarefas está sendo cumprido, ou seja, busca monitorar se níveis desejados de desempenho não estão sendo negligenciados, a fim de se garantir que a satisfação dos principais *stakeholders* seja entregue. Assegurar o cumprimento é, portanto, monitorar a execução dos passos;
- (2) verificar a saúde refere-se a diagnosticar o desempenho da organização, com o objetivo de analisar se a viabilidade de médio e de longo prazo não está sendo ameaçada por ações dos concorrentes ou demandas de clientes, e a ponderar o futuro a

- médio e longo prazo, além de analisar se as manobras da empresa estão distantes das decisões de outros *players* no mercado ou congruentes com elas;
- (3) desafiar pressupostos é a habilidade que as empresas têm de usar o SMD para identificar oportunidades e adaptar-se às mudanças políticas, econômicas ou sociais, ao longo dos anos.

Portanto Neely (1998) apresenta a sequência de estabelecer metas, conferir o cumprimento dessas, ponderar a saúde no médio e no longo prazo e estabelecer novas propostas que desafiam o *status quo*.

Hansen e Van der Stede (2004), ao analisar o uso das informações no curto prazo, afirmam que usar as informações para o planejamento operacional e a avaliação de desempenho caracterizam os tipos de uso mais comuns para o SMD. No longo prazo, o uso do orçamento foi classificado para a formação da estratégia e a comunicação de objetivos.

Henri (2006) buscou levantar informações nas organizações a fim de identificar quais eram os usos mais comuns dos SMD e identificou quatro tipos: monitoramento, atenção no foco, tomada de decisão estratégica e legitimação.

Na investigação de Franco-Santos *et al.* (2007), uma revisão de literatura foi realizada a fim de identificar as dimensões de uso que o SMD pode exercer nas organizações. Dos 16 tipos encontrados, cinco categorias foram formatadas: (i) medição do desempenho; (ii) gestão estratégica; (iii) comunicação interna e externa; (iv) influência no comportamento e (v) aprendizagem e aprimoramento.

Uma classificação mais recente do tipo de uso do SMD é apresentada no estudo de Veen-Dirks (2010), com os papéis de facilitador de decisão e influenciador de decisão. O primeiro papel refere-se ao uso do SMD para guiar as decisões e ações gerenciais, e envolve um exame retrospectivo e de futuro dos resultados da organização. O segundo diz respeito à utilização das informações para motivar e controlar gestores e empregados por meio de monitoramento, medição, avaliação e recompensa, para garantir que esses executem comportamentos desejáveis.

Speklé e Verbeeten (2014) seguem a linha de pensamento de Veen-Dirks (2010), mas dividem o papel de facilitador de decisão em duas dimensões de uso: operacional e exploratório. O uso exploratório está relacionado ao uso interativo de Simons (1990) e corresponde à formação e à comunicação da estratégia. O uso operacional envolve planejamento operacional, processo de monitoramento e provisão da informação.

Tabela 1

Classificação dos tipos de uso do SMD

Autores	Tipo de uso	Finalidade
Simon <i>et al.</i> (1954)	<i>Score keeping</i> (Como estou indo?)	Relacionar indicadores aos processos padronizados (tempo de entrega, quantidade de matéria-prima, qualidade etc.).
	Atenção direcionada (Para quais problemas devemos olhar?)	Oferecer prioridade àquelas questões que estão fora dos padrões estabelecidos.
	Resolução de problemas (Entre as várias alternativas de se realizar o trabalho, qual é a melhor?)	Expandir a visão dos gestores e gerar aprendizado em relação à apresentação de soluções de problemas.
Burchell <i>et al.</i> (1980)	Máquina de resposta	Acompanhar rotinas predeterminadas.
	Máquina de aprendizado	Resolver problemas e analisar soluções.
	Máquina de munição	Enfatizar questões que levem a atingir a missão da empresa.
	Máquina de racionalização	Justificar ou legitimar uma decisão, usando as informações de forma racional.
Simons (1994)	Uso diagnóstico	Oferecer <i>feedback</i> , corrigir desvios, manter padrões.
	Uso interativo	Focar em incertezas e incentivar o surgimento de novas iniciativas estratégicas.
	Uso de crenças	Propor um guia para a busca de oportunidades, por meio de propósito ou de valores.
	Uso de limites	Limitar alguns comportamentos, por meio de regras ou de sanções.
Atkinson <i>et al.</i> (1997)	Coordenação	Dirigir e coordenar a atenção para os objetivos principais da organização.
	Monitoramento	Medir e relatar o desempenho.
	Diagnóstico	Compreender as relações de causa e efeito entre o desempenho de processos, a aprendizagem organizacional e o desempenho do negócio.
Neely (1998)	Assegurar o cumprimento	Conferir se o mínimo de desempenho das tarefas está sendo cumprido.
	Verificar a saúde	Diagnosticar o desempenho da organização e analisar a viabilidade do negócio no longo prazo.
	Desafiar pressupostos	Identificar oportunidades e adaptar-se às mudanças ao longo dos anos.
Hansen & Van der Stede (2004)	Planejamento operacional	Planejar as operações de curto prazo.
	Avaliação de desempenho	Mensurar se a estratégia está sendo cumprida.
	Formação da estratégia	Criar novas estratégias de longo prazo.
	Comunicação de objetivos	Comunicar a estratégia da empresa.
Henri (2006)	Monitoramento	Acompanhar se as metas estão sendo alcançadas.
	Atenção no foco	Direcionar a atenção a questões-chave de desempenho.
	Tomada de decisão estratégica	Escolher soluções estratégicas, buscar oportunidades e analisar e avaliar a implementação da estratégia.
	Legitimação	Justificar ações passadas, oferecer credibilidade e suportar ações futuras.
Franco-Santos <i>et al.</i> (2007)	Medição do desempenho	Avaliar o alcance de metas e objetivos.
	Gestão estratégica	Implementar a estratégia.
	Comunicação interna e externa	Comunicar a estratégia.
	Influência no comportamento	Motivar os indivíduos no alcance dos objetivos, por meio de regras ou de recompensas.
	Aprendizagem e aprimoramento	Buscar soluções de problemas.
Veen-Dirks (2010)	Facilitador de decisão	Guiar as decisões e ações gerenciais, por meio do exame retrospectivo e de futuro dos resultados.
	Influenciador de decisão	Motivar e controlar gestores e empregados por meio de monitoramento, medição, avaliação e recompensa.
Speklé & Verbeeten (2014)	Uso operacional	Realizar planejamento operacional, processo de monitoramento e provisão da informação.
	Uso exploratório	Permitir formação e comunicação da estratégia.

2.3. Semelhanças e divergências entre as dimensões de uso do SMD

A Figura 1 apresenta, de forma transversal, as semelhanças entre as classificações das dimensões de uso do SMD com as quatro dimensões de uso apresentadas por Henri (2006), identificadas a partir da análise bibliométrica.

O Monitoramento busca acompanhar, com o uso de metas estabelecidas previamente, os resultados alcançados pelas tarefas executadas e verificar se essas tarefas seguem os padrões mínimos estabelecidos no departamento ou na organização (Henri, 2006). Portanto objetiva responder a primeira questão elaborada por Simon *et al.* (1954), que trazia como resposta o *Score keeping*. Segundo Henri (2006), as visões de máquina de resposta (Burchell *et al.*, 1980) e de controle/monitoramento (Atkinson *et al.*, 1997) estão associadas, também, com a perspectiva de monitoramento de todas as ações e decisões da empresa.

Segundo Henri (2006), as visões de máquina de resposta (Burchell *et al.*, 1980), de uso diagnóstico (Simons, 1990), de monitoramento e diagnóstico (Atkinson *et al.*, 1997), de medição de desempenho e de influência no comportamento (Franco-Santos *et al.*, 2007) e de planejamento operacional e avaliação de desempenho (Hansen & Van der Stede, 2004) estão associadas com a perspectiva de monitoramento. Outra associação com a perspectiva de monitoramento é o papel de influenciador de decisão (Veen-Dirks, 2010), pelo qual o comportamento é monitorado para que os resultados sejam alcançados conforme o esperado, e o uso operacional (Speklé & Verbeeten, 2014), por meio do processo de monitoramento e da provisão da informação.

A visão de Assegurar o Cumprimento, de Neely (1998), também compõe uma característica da perspectiva de monitoramento. De modo geral, é correto afirmar que o monitoramento estaria enraizado no SMD, dada a importância de se monitorar não apenas os resultados alcançados, mas também aqueles não alcançados por uma organização, para, então, decidir-se por manter ou reestruturar o rumo e o foco dos negócios da empresa.

A Atenção no foco refere-se ao direcionamento dado pela empresa às questões-chave que, de fato, entregam valor ao cliente (Henri, 2006) e busca responder a segunda questão de Simon *et al.* (1954), qual seja, “Para quais problemas devemos olhar?”. A Atenção no foco age na forma de um controle interativo adotado por um diálogo entre gestores (Simons, 1990), e funciona como uma máquina de munição, reservando esforços para tarefas relevantes (Burchell *et al.*, 1980) e coordenando os sinais enviados pelos indicadores de desempenho (Henri, 2006, 2010; Atkinson *et al.*, 1997), para que membros da empresa possam direcionar o foco aos objetivos primários e secundários da organização (Atkinson *et al.*, 1997).

Diante de um emaranhado de informações e metas, é importante estabelecer a atenção para os pontos críticos de sucesso ou insucesso (Simons, 1990). Portanto a atenção no foco busca manter a empresa dentro do escopo definido pela estratégia e, assim, formatar um plano de ação para alavancar ou corrigir os resultados.

A Tomada de decisão estratégica diz respeito a escolher soluções estratégicas diante de oportunidades, analisar opções e avaliar escolhas implementadas (Henri, 2006). A tomada de decisão estratégica é contemplada, sob o olhar de Simon *et al.* (1954), ao procurar responder a questão “Entre as várias alternativas de se realizar o trabalho, qual é a melhor?”. Esse processo busca proporcionar o conhecimento da informação e da estratégia em todos os níveis da organização, dada a necessidade de governança corporativa ou de oportunidade de mercado.

Nesse sentido, ao se conhecer alternativas e ao se compreender a situação atual da empresa com o uso de diagnóstico (Simons, 1990; Atkinson, 1997; Neely, 1998), tem-se,

possivelmente, um processo de tomada de decisão com maior precisão. A tomada de decisão estratégica se fez presente nos trabalhos de Simon *et al.* (1954), Simons (1990), Burchell *et al.* (1980), Neely (1998), Franco-Santos *et al.* (2007), Hansen e Van der Stede (2004), Veen-Dirks (2010) e Speklé e Verbeeten (2014). Observe-se que não surtirá efeito elaborar um grande número de indicadores financeiros e não financeiros ou, mesmo, elaborar planos de ação, se a tomada de decisão não for realizada de forma racional e se não houver um processo de aprendizagem (Burchell *et al.*, 1980) com foco na melhoria ao longo dos anos (Neely, 1998).

Por fim, Henri (2006) elenca a Legitimação, amplamente discutida nos trabalhos de Burchell *et al.* (1980) e de Markus e Pfeffer (1983), que se refere à capacidade que a organização possui de usar as informações geradas pelos SMD para justificar ações passadas, oferecer credibilidade e suportar decisões futuras. A Legitimação foi discutida, também, por Vandenbosch (1999) e Feldman e March (1981), os quais apontam esse fator como primordial para oferecer permissão para tomar decisões, aumentar o foco, exercer o poder, validar pontos de vista, delegar funções, reafirmar competências e direcionar ações. A ideia da legitimação é que gestores e supervisores apontem o uso do SMD como forma de legitimar suas decisões (passadas ou futuras) e, assim, ofereçam um nível maior de confiabilidade e racionalidade a sua equipe de trabalho (Henri, 2006).

3. METODOLOGIA

3.1. Revisão Bibliométrica

A realização deste estudo norteou-se pela investigação bibliográfica, que busca desenvolver uma pesquisa com base nas principais teorias de uma temática em específico, a partir de publicações científicas realizadas em um período previamente determinado (Markoni & Lakatos, 2001). Para tal fim, buscou-se coletar, ler e analisar os artigos relativos ao tema “dimensões de uso do SMD”, com o objetivo de identificar, classificar e diferenciar as principais formas de utilização do SMD, apresentadas em publicações de alto impacto, entre os anos de 1954 até 2015.

As bases utilizadas foram a EBSCO, *Proquest*, *Web of Science* e Scielo. Os termos da busca foram *use of performance measurement system*; *use of management control system* e *use of performance information*. Com a busca desses termos, tanto no título, quanto no resumo, foram recuperados 2.886 arquivos. A fim de filtrá-los, iniciou-se a leitura dos títulos e resumos e a análise do impacto de cada publicação, resultando em um total de 10 trabalhos que, efetivamente, trouxeram formas de classificação das diferentes dimensões de uso do SMD.

Os 10 artigos foram analisados e se destacaram as semelhanças e as divergências entre as dimensões de uso do SMD, conforme apresentado, anteriormente, no Tabela 1. A associação entre diferentes posicionamentos, categorizações e/ou nomenclaturas utilizadas pelos autores analisados é representada na Figura 1.

Henri (2006b)	Simon et al. (1954)	Burchell et al. (1980)	Simons (1990)	Atkinson et al. (1997)	Neely (1998)	Franco - Santos et al. (2007)	Hansen & Van der Stede (2004)	Veen-Dirks (2010)	Speklé & Verbeeten (2014)
Monitoramento	Score Keeping	Máquina de Resposta	Uso Diagnóstico	Monitoramento e Diagnóstico	Assegurar o Cumprimento	Medição de Desempenho e Influência do Comportamento	Planejamento Operacional e Avaliação de Desempenho	Influenciador de Comportamento	Uso Operacional
Atenção no Foco	Atenção Direcionada	Máquina de Munição	Uso Interativo	Coordenação			Comunicação de Objetivos		
Tomada de Decisão Estratégica	Resolução de Problemas	Máquina de Aprendizagem	Uso Interativo		Verificar a Saúde e Desafiar Pressupostos	Gestão Estratégica e Aprendizagem & Aprimoramento	Formação da Estratégia	Influenciador de decisão	Uso Exploratório
Legitimação		Máquina de Racionalização	Uso de Crenças e Uso de Limites			Comunicação			

Figura 1: Análise da congruência entre as dimensões de uso do SMD

3.2. Estudo de caso

Esta investigação empregou uma abordagem qualitativa fenomenológica, conduzida por meio de estudo de casos múltiplos, em três CC (Stake, 2006), com perspectiva temporal transversal. Para a seleção dos estudos de caso, uma amostra intencional foi escolhida em razão de sua relevância de qualidade e oportunidade para aprender (Stake, 2006). Além da relevância das três CC selecionadas, as ações realizadas pelas três organizações repercutem nas principais cooperativas do país, sendo informantes-chave para a coleta de dados desta pesquisa. Para Noor (2008, p. 1602), o “estudo de caso não busca apenas estudar a empresa como um todo, mas tem a intenção de investigar um foco em particular ou mesmo uma unidade de análise”. Especificamente, foi abordado o *framework* de Henri (2006) por estar presente, de modo transversal, em todos os trabalhos pesquisados a respeito do tema, conforme a pesquisa bibliométrica.

Para Feagin, Orum e Sjoberg (1991, p. 3), o estudo de caso é definido como “uma investigação multifacetada, profunda, que usa procedimentos qualitativos para análise de um fenômeno social”. Thomas (2011) sugere duas propostas de classificação do estudo de caso: de Construção de Teoria ou Exploratória/Avaliativa. Este artigo encaixa-se na classificação exploratória/avaliativa, pois busca explorar os conhecimentos sobre o uso do SMD nas CC.

Para oferecer confiabilidade e validade à pesquisa, três fontes de dados foram coletadas: observações, documentos e entrevistas. As observações foram conduzidas de modo a fornecer conhecimento sobre contexto, fatos específicos, comportamentos ou tópicos que poderiam gerar subsídios para reforçar as entrevistas (Merriam, 2009). Os documentos incluíam relatórios públicos e documentos atuais, distribuídos pela cooperativa aos associados e colaboradores, os quais ofereceram maior compreensão acerca dos relatos dos entrevistados e *insights* relevantes para a solução do problema desta pesquisa.

Além do processo de triangulação, buscou-se, ainda, trazer mais validade à pesquisa por meio das sugestões de Yin (2014) quanto à validade interna e externa. A validade interna examina uma possível relação “causal” entre uma condição que leva a outra. Neste artigo, procurou-se compreender se alguma dinâmica leva às categorias identificadas na literatura sobre tipo de uso do SMD, com vistas a traçar proposições de causa-efeito que podem ser examinadas em pesquisas quantitativas futuras.

A validade externa traz evidências para a generalização dos achados para o setor de CC, visto que são organizações similares quanto a segmento de mercado e campo de atuação, o que caracteriza uma homogeneidade. Por fim, a confiabilidade ocorre ao se demonstrar que os resultados podem ser replicados em futuros trabalhos. Para atender esse critério, procurou-se entrevistar apenas executivos em cargos estratégicos dentro das CC, com a intenção de igualar o *know-how* desses profissionais em termos de respostas.

3.3. Amostra

Conforme a literatura da área, a cooperativa de crédito (CC) é uma “instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados” (Banco Central do Brasil [BACEN], 2015). Segundo o BACEN (2015), o total de ativos de todas as CC, no ano de 2014, foi de R\$ 150 bilhões,

quase o dobro do valor de 2010, de R\$ 68 bilhões, o que representa 5,4% ($n = 4.219$) do total de dependências espalhadas por todo Brasil, incluindo as privadas e mistas.

Na pesquisa, foram investigadas três CC: a primeira possui mais de 17 anos de atuação e mais de 10 mil cooperados; a segunda possui mais de 50 anos e tem mais de 113 cooperativas associadas em 1.100 pontos de atendimento; a terceira completou 18 anos de exercício em um cenário formado por três estados brasileiros (Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo).

A escolha de CC é justificada não apenas por configurar um novo braço do sistema econômico tradicional como também por ser uma opção para estudos de governança e relações de poder (Vilela *et al.*, 2015), análise financeira (Gimenes & Gimenes, 2005) e uso do sistema de informação (Warken & Witte, 1999). Além disso, as CC possuem uma sistemática de funcionamento em diversas unidades com objetivos diferenciados, a depender da região onde atuam. Outro fator relevante para o setor é a existência de diversos cooperados que estão sob diferentes níveis de desempenho (Ensslin *et al.*, 2014).

3.4. Entrevistas

Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com três executivos das CC, a fim de possibilitar a identificação das dimensões de uso do SMD como práticas das organizações. A escolha destas CC foi intencional e por conveniência da pesquisa. Foram realizados os contatos de agendamento das entrevistas por telefone, e essas foram marcadas no estado do Paraná, duas na região Noroeste do estado e uma na região Sudoeste.

Para Weiss (1995, p. 9-12), a entrevista de profundidade semiestruturada deve descrever detalhadamente as respostas, integrar perspectivas diferentes e propor uma nova visão holística. Tais considerações são adotadas para a análise dos dados.

As entrevistas ocorreram nas dependências das três CC e tiveram duração total de três horas e quinze minutos. Além das entrevistas, foi realizada uma observação de duas horas em cada organização, complementada com relatórios e documentos disponibilizados tanto na Internet quanto no local.

A pesquisa seguiu os procedimentos éticos aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição. Ademais, optou-se por deixar as entrevistas de modo anônimo, como meio de assegurar a ética e o sigilo dos participantes na pesquisa.

3.5. Roteiro da pesquisa

O roteiro da pesquisa qualitativa foi elaborado com oito questões abertas que refletiam as dimensões de uso do SMD propostas por Henri (2006). Este instrumento foi classificado como roteiro semiestruturado (Noor, 2008), pois buscou questões predeterminadas nas dimensões de uso para fins de Monitoramento, Atenção no foco, Tomada de decisão estratégica e Legitimação.

Noor (2008) sugere que as questões do roteiro de entrevista tenham relação com as dimensões teóricas que se está estudando. Procurou-se realizar essa congruência propondo questões que atendam os papéis que o SMD pode desempenhar nas CC. Ademais, antes de executar o questionário com os entrevistados, os pesquisadores tiveram contato com dois gerentes de CC que puderam apontar dúvidas e sugestões para o aprimoramento do

questionário (ex. Pré-teste). Assim, o questionário foi ajustado para que as perguntas pudessem se tornar mais compreensíveis e claras para a abordagem dos executivos das três CC. O Tabela 2 apresenta o roteiro da entrevista com as questões do trabalho de campo.

Tabela 2
Roteiro de entrevista com os executivos das CC

Dimensões de uso do SMD	Questões	Foco
Monitoramento	Como funciona o processo de monitoramento de resultados dentro da organização?	Compreender os resultados decorrentes dos objetivos
	Como funciona o processo de monitoramento de objetivos dentro da organização?	Compreender os objetivos que tendem a levar a determinados resultados
Atenção no foco	Como é elaborado ou implementado o processo de dar foco nos temas da empresa?	Dimensão de foco
	Como é dada atenção nos assuntos críticos da empresa?	Dimensão de atenção
Tomada de decisão estratégica	Como é elaborada a estratégia da empresa?	Dimensão de estratégia
	Como é feita a tomada de decisão na empresa?	Dimensão de tomada de decisão decorrente da estratégia
Legitimação	Após a tomada de decisão, como essas são justificadas? Com base em quê?	Consequências da tomada de decisão
	Como são ponderadas (avaliadas) as decisões futuras que a empresa vai enfrentar?	Avaliação das consequências da tomada de decisão

Fonte: Adaptado de Henri (2006).

3.6. Análise dos dados qualitativos

Após as transcrições das entrevistas e as categorizações com base na teoria de Henri (2006), iniciou-se o processo de interpretação, a fim de identificar a presença ou não dessas categorias, como também novas categorias apresentadas pelos executivos no contexto específico de CC. As categorias definidas *a priori* foram: uso do SMD para monitoramento, atenção no foco, tomada de decisão estratégica e legitimação.

A análise dos múltiplos casos foi conduzida em dois estágios: a análise intracasos e a análise intercasos (Merriam, 2009). Na primeira forma de análise, cada caso é tratado de forma única, em que as evidências coletadas são exploradas com o fim de identificar variáveis que influenciem o caso de modo específico (Merriam, 2009). Na segunda forma de análise, as variáveis de cada caso específico são cruzadas e relacionadas com os outros casos em estudo, a fim de demonstrar um panorama mais abrangente do segmento das CC.

4. RESULTADOS

Os resultados mostraram que a categoria monitoramento é a dimensão mais utilizada do SMD nas CC. Durante as entrevistas com os executivos, foi destacada a cultura da organização com o monitoramento das atividades e das metas estabelecidas. Dois fatores de monitoramento foram observados: objetivo/financeiro e subjetivo/mercado. O monitoramento

objetivo/financeiro diz respeito aos indicadores de resultados que as CC precisam atingir, como é o caso do desempenho. Alguns exemplos que sugerem essa estratégia são:

- (1) Há um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros para acompanhar a evolução de todas as metas e os objetivos propostos para o ano (Cooperativa A).
- (2) Monitoramento dos índices ao longo do tempo (por exemplo: resultados, número de novos clientes, nível de eficiência por cliente, inadimplência etc.) para analisar a evolução (Cooperativa A).
- (3) Cada gerente monitora, através de planilhas de produção, como está o alcance destas metas e, caso alguma delas não venha a ser atingida pelo grupo, é elaborado um novo plano de ação para que, no próximo período, não deixe de ser atingida (Cooperativa B).
- (4) Nós temos relatórios mensais de acompanhamento dos resultados do desempenho de cada agência de nossa cooperativa, com o objetivo de monitorá-las e fazer os ajustes necessários (Cooperativa C).

O monitoramento subjetivo/mercado refere-se aos indicadores de *benchmarking*, que buscam comparar o andamento de uma CC em relação às demais. Por exemplo:

- (5) Utilizamos estes indicadores para avaliar e reavaliar como o processo está sendo feito, se se faz necessário ajustar ou fazer um novo alinhamento para que o resultado seja alcançado (Cooperativa B).
- (6) Utiliza estas informações para comparar os resultados com outras unidades de cooperativas dentro e fora do Estado (Cooperativa C).

A categoria atenção no foco é caracterizada, inicialmente, como um lugar para analisar as informações, que corresponde a um sistema implementado de ERP em todas as cooperativas e no SMD, como forma de analisar as informações específicas, como risco de crédito, inadimplência e nível de eficiência por cliente. Citam-se como exemplos as seguintes respostas:

- (1) Dentro do Planejamento Estratégico é estabelecido quais são as principais ações que se quer realizar no ano (por exemplo: em 2016-2017, a cooperativas se tornará de livre admissão) (Cooperativa A).
- (2) Há uma atenção especial para 3 indicadores: risco de crédito, inadimplência e nível de eficiência por cliente. Nossas iniciativas estratégicas estão estruturadas ao redor destes indicadores (Cooperativa A).
- (3) Há uma atenção especial para 2 indicadores: risco de crédito (provisionamento) e resultado líquido. Podemos até não alcançar a meta em venda de alguns produtos, desde que o resultado líquido não seja prejudicado (Cooperativa B).

Adicionalmente, a atenção no foco ocorre como um modo racional de agir e de tomar decisão, pois é balizada em informações, dados e números, focando resultados específicos. Por exemplo:

- (4) Olhar para alguns resultados específicos ajuda-nos a mudar a forma como gerenciamos o volume total de negócios (Cooperativa B).
- (5) O agrupamento dos resultados individuais forma um olhar direcionado para os números globais da cooperativa, fornecendo, assim, uma ampla visão do nosso plano de ação (Cooperativa C).
- (6) Nossa cooperativa possui três grandes áreas de atenção, consideradas por nós como um tripé: orçamento, desempenho pessoal de gerentes (clima e ambiente organizacional) e processos (operacional). Se um desses fatores críticos de sucesso não está bem alinhado, nossa cooperativa terá dificuldades de crescer (Cooperativa C).

A categoria tomada de decisão estratégica apresentou-se de duas formas: (1) uma estratégia elaborada na cúpula da gestão e focada no longo prazo e (2) outra tomada de decisão centrada no curto prazo para o alcance imediato das metas estabelecidas. Em (1), propõe-se um planejamento estratégico formulado para longos períodos de tempo e com embasamento de anos de experiência, o que traz um olhar estratégico para a criação e a expansão de cooperativas. Por exemplo:

- (1) Há um planejamento estratégico formulado até 2022 com a contratação de uma consultoria da Universidade de Minas Gerais (Cooperativa B).
- (2) Hoje, todas as decisões estratégicas tomadas pela nossa cooperativa são com embasamento técnico e especializado de pessoas com mais de 20 anos de experiência no setor financeiro. Esses dados nos auxiliam nas tomadas de decisões mais assertivas para o público que atendemos (Melhorias para o público jovem na área de tecnologia) (Cooperativa C).
- (3) Outro fator que a avaliação de desempenho demonstra para nosso olhar estratégico é a criação de cooperativas com foco em segmentação de públicos, como a agência focada no agricultor, agência focada no público japonês, inclusive com a contratação de um gerente japonês e a agência focada no público varejista (Cooperativa B).

Quanto à segunda forma (2) em que se apresenta a tomada de gestão estratégica, objetiva-se o alcance mais imediato das metas (Queiroz, Reiz, & Rocha, 2016). Assim, a cooperativa tem a possibilidade de perceber oportunidades que, ainda, não foram desenvolvidas e que podem propor estratégias mais urgentes. Alguns exemplos que sugerem a estratégia são:

- (4) Os indicadores de desempenho ajudam a cooperativa a se posicionar no mercado, elaborando novas estratégias, como a criação de Agências de Negócios que serão abertas em diversos locais no Brasil com o objetivo de focar no público classe C (Cooperativa B).
- (5) A tomada de decisão é feita com base nos resultados acompanhados pelos indicadores de desempenho e no alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico (Cooperativa A).
- (6) O olhar para nossos resultados e desempenho nos faz perceber oportunidades que ainda não foram concretizadas pela nossa instituição, como a concessão de créditos, sem a exigência de garantias. Assim, nossa cooperativa começa a repensar em ser menos conservadora (Cooperativa A).

A legitimação surgiu ao se demonstrar que os pontos de vista dos gestores são reforçados com os resultados positivos gerados nas cooperativas e com os padrões socialmente estabelecidos no setor de CC, sugerindo o empoderamento que o SMD oferece aos executivos. Houve um consenso entre os entrevistados, ao afirmarem que os resultados alcançados aumentam a credibilidade, garantem os pontos de vista, aumentam o foco das ações, fornecem uma visão competitiva entre as agências, melhoram a reputação, possibilitam a eficácia nas decisões e suportam as ações estabelecidas nos planos de ação, o que legitima a gestão institucionalizada. Portanto os resultados alcançados são uma forma de legitimar ações estabelecidas, conforme relatado nos seguintes exemplos:

- (1) O uso das informações geradas pelos indicadores nos garante analisar se nossas metas e ações estão no caminho certo (Cooperativa A).
- (2) Cada decisão tomada pelos gerentes de nossa regional é justificada pelos resultados de desempenho de cada agência. Essas decisões podem estar direcionadas tanto para mudanças de planos de ações, como também para demissão de colaboradores (Cooperativa B).

- (3) Para a tomada de decisão de nossa instituição, além de todo o embasamento técnico de cada área de especialização, os dados também oferecem uma confiabilidade, credibilidade e nos faz tomar decisões assertivas (Cooperativa C).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O discurso apresentado pelos executivos apresenta informações que vão além das quatro categorias de análise. As evidências fundamentam duas novas categorias, ampliando-se as dimensões de uso do SMD e apresentando características específicas para o setor de CC.

Dois estudos discutidos na revisão bibliográfica (Franco-Santos *et al*, 2007; Veen-Dirks, 2010) trouxeram uma sugestão de uso do SMD para motivar e incentivar colaboradores com as classificações “Influência no comportamento” e “Influenciador de decisão”. Porém essas duas dimensões de uso do SMD ficaram associadas a outras finalidades, como, por exemplo, o monitoramento e o desenvolvimento de regras, em que tais formas de utilização acabaram se ressaltando mais.

Portanto, diante das evidências apresentadas, sugere-se a dimensão relacionada a Incentivos e Recompensas, que compreende “ganhos” dos colaboradores aferidos pela cooperativa na forma de incentivos e de recompensas. Um incentivo de ganho é quando há participação nos resultados da cooperativa, o que pode gerar maiores vencimentos para os profissionais da linha de frente. Ademais, o sistema de incentivos e recompensas gera o incentivo na busca de promoções e de plano de carreira, valorizando o fator humano. Alguns relatos apresentaram pontos comuns entre as três cooperativas, como se verifica a seguir:

- (1) O alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico gera participação nos resultados, incentivos e promoções para todos aqueles que se dedicarem à concretização dos resultados (Cooperativa B).
- (2) Nossos anos de experiência no setor bancário nos mostraram que incentivos financeiros não motivam e não retêm nossos colaboradores. Por essa razão, nossa cooperativa tem um foco de incentivo de plano de carreira, com condições adequadas de trabalho e um quadro profissional para trabalhar o desenvolvimento pessoal de nossos gerentes e profissionais, como psicólogas (Cooperativa C).
- (3) Nosso objetivo é fazer a contratação de novos profissionais oferecendo um sistema de recompensas, com remuneração variável, para aumentar o desempenho de nossa instituição (Cooperativa A).
- (4) O desempenho de nossa cooperativa está interligado com o desempenho de todas as outras unidades no Brasil. Se os resultados globais não atingirem as metas desejadas, nossas recompensas individuais serão prejudicadas (Cooperativa B).

O sistema de crédito privado possui alta rentabilidade, foco no lucro e grande volume de ativos. Nessas instituições financeiras, a busca por metas é muito clara dentro da organização (Salomão, 2016; Araújo, Neto, & Ponce, 2006), e o fato de não se atingir as metas gera não apenas uma punição de não ganhar bônus, de não participação nos lucros e eventuais recompensas, como também a possibilidade de demissão.

Entretanto, as três CCs analisadas têm como princípio o sistema de cooperação, distribuição de “sobras” e ajuda mútua, pontos não praticados da mesma forma pelo sistema de crédito privado. Em uma das CCs, a sistemática de valorização humana, o respeito pelo crescimento, a absorção da cultura organizacional e a não busca incansável por bater metas ficaram evidenciados, apresentando-se como uma nova categoria de análise. Portanto o

discurso do executivo mostrou uma dimensão Valorização Humana saliente, com foco no desenvolvimento pessoal, no bem-estar no trabalho e na qualidade de vida. Um dos exemplos é:

- (1) A principal preocupação em nossa cooperativa é com a realização pessoal de nossos gerentes e colaboradores. Nós cultivamos o espírito cooperativista e, por isso, este foco no bem-estar, tanto de nossos colaboradores, quanto de nossos cooperados, é valorizado (Cooperativa C).

As entrevistas ofereceram suporte às dimensões de uso do SMD propostas por Henri (2006) e identificadas na pesquisa bibliométrica (Franco-Santos *et al.*, 2007; Speklé & Verbeeten, 2014). Ainda, forneceram embasamento para duas novas dimensões de uso do SMD, denominados de Incentivos e recompensas e Valorização humana, resumidas no Tabela 3 (cf., também, o Apêndice 1).

Tabela 3
Resumo das categorias de análise da pesquisa

Categorias de análise	Origem da categoria de análise	Descrição de cada categoria
Monitoramento	Teoria	Refere-se aos sistemas de <i>feedback</i> formais usados para monitorar e coordenar a implementação dos planos e o alcance das metas organizacionais e para comparar os resultados com as metas.
Atenção no foco	Teoria	Está relacionado aos sistemas de sinalização usados para focar a atenção da organização e forçar o diálogo com toda a organização.
Tomada de decisão estratégica	Teoria	Refere-se aos sistemas de informação usados para dar suporte ao processo de tomada de decisão, de análise de oportunidades e de escolha de alternativas entre diferentes cenários.
Legitimação	Teoria	Diz respeito à justificação e à validação das ações e decisões no passado, presente e futuro, além do exercício do poder
Incentivos e recompensas	Pesquisa de campo	Refere-se ao uso das informações geradas pelo SMD para criar formas de incentivo a todos os colaboradores e recompensá-los pelos resultados alcançados, não somente os resultados financeiros.
Valorização humana	Pesquisa de campo	Está relacionada aos sistemas de informação usados para proporcionar uma cultura cooperativista, preocupada com o bem-estar e a realização pessoal de todos os colaboradores e cooperados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Implicações teóricas

Inicialmente, elaborou-se uma revisão bibliométrica e uma classificação das dimensões de uso do SMD, sendo que quatro das quais foram analisadas *a priori*: monitoramento, atenção no foco, tomada de decisões estratégicas e legitimação (Henri, 2006). Após a associação com outras dimensões de uso apresentadas na literatura, ficou demonstrado serem essas as mais comuns, que contemplavam todos os aspectos discutidos por outros autores (Burchell *et al.*, 1980; Franco-Santos *et al.*, 2007; Hansen & Van der Stede, 2004).

A pesquisa evidenciou, também, as quatro dimensões de uso do SMD em CC, buscando contribuir para o desenvolvimento científico neste setor e apontar oportunidades de pesquisas futuras. Outra contribuição teórica diz respeito à proposta no avanço da literatura de SMD. A presença de estímulos para incentivos, crescimento, valorização e desenvolvimento humano, dentro das cooperativas, permitiu classificar, *a posteriori*, as dimensões de

Incentivos e recompensas e de Valorização humana. Essas duas dimensões de uso do SMD são apresentadas como fatores de motivação para o alcance dos objetivos propostos na organização e como elementos de recompensas financeiras e de incentivos profissionais.

6.2. Implicações práticas

A característica mais citada como requisito para o sucesso e crescimento das CC é o monitoramento. Esse uso do SMD é caracterizado por controle, acompanhamento, revisão, *feedback* e comparação no processo de gestão. O monitoramento analisa, com cautela, se os objetivos estão sendo atendidos e como as metas da organização podem estar alinhadas com o planejamento estratégico (Henri, Boiral, & Roy, 2014). Outro uso do monitoramento é para o controle de índices de risco de crédito de empréstimos para usuários, evidência que foi salientada pelos executivos e está alinhada com as preocupações apresentadas por Aghion (1999) e Besley (1995).

O uso do SMD com a finalidade de direcionar a atenção ao foco foi relatado como uma perspectiva para analisar as informações e agir de modo racional na tomada de decisão. As entrevistas demonstraram que informações específicas geradas nos SMD direcionam a atenção dos gestores para as decisões e demonstram aquilo que é relevante para a cooperativa.

A utilização das informações do SMD como fonte de tomada de decisão estratégica é uma característica inerente a todo processo de elaboração da estratégia nas CC. Planejamentos de longo e de curto prazo são elaborados com base nas informações armazenadas no SMD, e planos de ação são construídos, por meio de um processo colaborativo, a fim de garantir que as metas e os resultados sejam alcançados.

O uso das informações com a finalidade de legitimar a tomada de decisão dos gestores foi relatado como um ponto forte. Suportar as ações com base na confiabilidade das informações geradas é um dos papéis do SMD (Vandenbosch, 1999). Além desse suporte, possibilitar decisões mais eficazes, manter as perspectivas, aumentar o foco para determinadas questões e reforçar crenças pré-estabelecidas são funções derivadas do uso do SMD para legitimar as informações (Markus & Pfeffer, 1983; Feldman & March, 1981).

6.3. Limitações desta pesquisa e pesquisas futuras

As limitações estão relacionadas ao método da pesquisa de estudo de casos múltiplos. Inicialmente, é importante relatar que explorar dados qualitativos gera a oportunidade de dialogar mais abertamente, porém limita a generalização dos achados, nesse caso, relacionados a um estudo de caso com três CC.

Quanto ao uso do SMD, o foco foi direcionado para a validação de perspectivas específicas propostas pela literatura (Henri, 2006), mas existem outras dimensões de uso sugeridas que podem ser mais aderentes às cooperativas (Veen-Dirks, 2010; Spelké & Verbeeten, 2014). Essas perspectivas presentes na literatura poderão ser exploradas com pesquisas empíricas em novos segmentos, de forma a ampliar a literatura atinente à área.

Sugere-se que futuros trabalhos possam utilizar, no segmento de CC, as seis dimensões de uso do SMD, testando-as por meio de análise fatorial exploratória/confirmatória. Outras pesquisas poderão propor novas questões no guia de

entrevista para o avanço das dimensões de uso do SMD, além de estudar vertentes do sistema de cooperativas, como as cooperativas de consumo, de trabalho, de transporte, educacional, agropecuária, entre outras.

REFERÊNCIAS

- Aghion, B. A. (1999). On the design of a credit agreement with peer monitoring. *Journal of Development Economics*, 60(1), 79-104.
- Alvim, V., & Dall'Agnol, M. (2016). Crédito cooperativo e economia rural: o caso da agricultura familiar. *Revista NECAT-Revista do Núcleo de Estudos de Economia Catarinense*, 5(9), 39-69.
- Araújo, L. A. D. A., Neto, P. D. M. J., & Ponce, D. A. S. (2006). Competição e concentração entre os bancos brasileiros. *Revista Economia*, 7(3), 561-586.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- Banco Central do Brasil. (2015). *FAQ Cooperativas de crédito*. Brasília: BACEN. Recuperado em janeiro 12, 2016, de <http://www.bcb.gov.br/?cooperativasfaq>.
- Besley, T. (1995). Non market institutions for credit and risk sharing in low-income countries. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(3), 115-127.
- Boiral, O., & Henri, J. F. (2012). Modelling the impact of ISO 14001 on environmental performance: A comparative approach. *Journal of Environmental Management*, 99(30), 84-97.
- Bortoluzzi, S. C., Rolim Ensslin, S., Vasconcellos Leão Lyrio, M., & Ensslin, L. (2011). Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). *Revista Alcance*, 18(2), 200-218.
- Bressan, V. G. F., Braga, M. J., Bressan, A. A., & Andrade Resende Filho, M. de (2010). Uma proposta de indicadores contábeis aplicados às cooperativas de crédito brasileiras. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 2(3), 58-80.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27.
- Búrigo, F. L. (2007). Cooperativa de crédito rural: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte?. *Argos*. Chapecó, p. 135.

- Callado, A. A. C., Callado, A. L. C., & Chaves, R. P. (2015). Use of non-financial metrics and the role played by agribusiness companies within the supply chain structure. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 12(3), 183-192.
- Ceretta, P. S., & de Quadros, C. J. (2003). Implementação do *Balanced Scorecard*: um caso prático. *Revista Eletrônica de Administração*, 9(4), 1-15.
- Demartini, C., & Mella, P. (2014). Beyond feedback control: the interactive use of performance management systems. Implications for process innovation in Italian health care organizations. *The International Journal of Health Planning and Management*, 29(1), e1-e30.
- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Imlau, J. M., & Chaves, L. C. (2014). Processo de mapeamento de publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação e desempenho de cooperativas de produção agropecuária. *Revista de Economia & Sociologia Rural*, 52(3), 587-608.
- Etgeto, A. A., Silva, C. G. B., Vicente, F. C., Giroto, M. W., & Miranda, I. T. P. (2005). Os princípios do cooperativismo e as CC no Brasil. *Maringá Management*, 2(1), 7-19.
- Feagin, J.R.; Orum, A.M.; & Sjoberg, G. (1991). *A case for the case study*. Chapel Hill, NC, USA: The University of North Caroline Press.
- Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171-186.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012, March), Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research”, *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
- Gimenes, R. M. T., & Gimenes, M. P. (2009). Limitações ao Processo de Auto financiamento do Capital de Giro em Cooperativas Agropecuárias Aplicações do Modelo Dinâmico de Análise Financeira. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 8(1) 1-15.
- Hacker, M. E., & Brotherton, P. A. (1998). Designing and installing effective performance measurement systems. *IIE Solutions*, 30(8), 18-24.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.

- Henri, J.F. (2010). The periodic review of performance indicators: an empirical investigation of the dynamism of performance measurement systems. *European Accounting Review*, 19(1), 73-96.
- Henri, J.F.; Boiral, O., & Roy, M.J. (2014). The tracking of environmental costs: Motivations and impacts. *European Accounting Review*, 23(4), 647-669.
- Henri, J.F.; Boiral, O., & Roy, M.J. (2015). Strategic cost management and performance: The case of environmental costs. *The British Accounting Review*, 48(2), 1-14.
- Hourneaux Jr, F.; Carneiro Da Cunha, J. A., & Corrêa, H. L. (2017). Performance measurement and management systems: different usages in Brazilian manufacturing companies. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 148-166.
- International Co-operative Alliance. (2017). *Co-operative identity, values & principles*. Retrieved July 11, 2017, from <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review OnPoint Collection*, 85(7), 35-48.
- Kruse, N., Verbeeten, F. H., & Möller, K. (2015). *Leadership style, performance measure use and innovation in research and development projects*. Doctoral Dissertation, University of St. Gallen, St.Gallen, Suíça.
- Leite, F. H. C., Melz, L. J., & Franco, C. (2014). Análise da carteira de crédito rural liberada com recursos do BNDES na cooperativa SICREDI na unidade de Tangará da Serra-MT. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 1(1), 1-19.
- Markoni, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2001). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Markus, M. L., & Pfeffer, J. (1983). Power and the design and implementation of accounting and control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2), 205-218.
- Martins, V. G., Girão, L. F. D. A. P., da Cunha Sila, A. C., & Araújo, A. O. (2013). A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do GECON e do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Central de CC. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 1(1), 99-117.
- McCunn, P. (1998). The balanced scorecard: the eleventh commandment, *Management Accounting*, 76(11), 34-36.
- Menezes, C. M., & de Souza Lajus, M. L. (2016). Cooperativismo de crédito e desenvolvimento. *Revista Economia e Desenvolvimento*, 14(2), 294-313.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative data analysis. Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.

- Munaretto, L. F., & Corrêa, H. L. (2016). Indicadores de desempenho organizacional: uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(1), 25-41.
- Neely, A. (1998). *Measuring business performance: Why, what and how?* The Economist Books. Profile Books Ltd, London.
- Noor, K.B.M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Pinheiro, M. A. H. (2008). *Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil*. Brasília. Banco Central do Brasil.
- Queiroz, A. D. S., dos Reis, M. O., & da Rocha, J. S. (2016). Decision making models in the financial market: a study in the light of prospect theory and limited rationality. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(2), 211-229.
- Salomão, K. (2016). Os 20 maiores bancos do Brasil em valor de ativos. Exame *on-line*. Recuperado em 9 agosto, 2017, de <http://exame.abril.com.br/negocios/os-20-maiores-bancos-do-brasil-em-valor-de-ativos/>.
- Schaffer, U., Mahlendorf, M.D., & Rehring, J. (2014) Does the interactive use of headquarter performance measurement systems in foreign subsidiaries end anger the potential to profit from local relationships? (Issue 1). *Australian Accounting Review*, 68(24), 21-31.
- Schneiderman, A. (1999). Why balanced scorecards fail. *Journal of Strategic Performance Measurement* (Special edition), 6-11.
- Silva, L. X; Holz, V. R. (2008). Gestão econômica e social das cooperativas. In: *Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo*. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 5.
- Simon, H. A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G., & Tyndall, G. (1954, August). *Centralization versus decentralization in organizing the Controller's Department*. Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration. New York, NY, USA: Controllershship Foundation, Inc.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New Perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127-143.
- Speklé, R.F., Verbeeten, F.H.M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131-146.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. London: Guilford Press.
- Thenório Filho, L. D. (2002). Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao crédito mútuo. Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo.

- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511-521.
- Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: the evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 141-164.
- Vandenbosch, B. (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 77-92.
- Vilela, J. R. D. P. X., Neto, A. C., Bernardes, P., & Cardoso, M. B. R. (2015). Governança e relações de poder: orientando as boas práticas em cooperativas e outras sociedades de pessoas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(2) 1-15.
- Warren, S. L., & Witte, G. F. (2009). Sistemas de informações gerenciais – caso Cotrijal. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 2(1), 1-15.
- Weiss, R.S. (1995). *Learning from strangers: the art and method qualitative interview studies*. New York, NY, USA: Simon and Schuster.
- Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods*. California, USA: Sage Publications.

Apêndice I – Análise comparativa dos casos, das categorias de análise e do método de triangulação

Categorias de Análise	Caso A	Caso B	Caso C
Monitoramento	<p>Monitora atividades e resultados: índice de desempenho financeiro, número de novos clientes, nível de eficiência por cliente, inadimplência etc.</p> <p><i>Triangulação.</i> Entrevistas e relatórios internos sobre metas</p>	<p>Utiliza o documento “planilha de produção”, para monitorar o alcance das metas de resultado e de atividades.</p> <p><i>Triangulação</i> Entrevista, observações e documentos de atas.</p>	<p>Utiliza o documento “relatórios mensais” para monitorar as metas de atividades e de resultado de cada agência dentro e fora do estado.</p> <p><i>Triangulação.</i> Entrevistas, observações e documentos sobre metas.</p>
Atenção no foco	<p>A atenção está direcionada para três indicadores: risco de crédito, inadimplência e nível de eficiência por cliente. Esses indicadores norteiam a reformulação do Planejamento Estratégico, nesse caso, de se tornar uma cooperativa de livre admissão.</p> <p><i>Triangulação</i> Entrevista, observação e documentos de decisões estratégicas.</p>	<p>A atenção está focada em dois indicadores: risco de crédito (provisionamento) e resultado líquido. Esses indicadores oferecem suporte para manter ou para mudar a forma da gestão do volume de negócios.</p> <p><i>Triangulação</i> Entrevistas e documentos contábeis e de metas do banco.</p>	<p>A atenção volta-se para três áreas: orçamento, desempenho pessoal de gerentes e de processos. Essas três áreas são consideradas os fatores críticos de sucesso.</p> <p><i>Triangulação.</i> Entrevistas.</p>
Tomada de decisão estratégica	<p>As informações de desempenho são utilizadas para perceber oportunidades que ainda não foram implementadas, como a concessão de créditos sem exigência de garantias – menos conservadorismo.</p> <p><i>Triangulação</i> Entrevistas e documentos de decisões estratégicas.</p>	<p>O uso das informações possibilita gerir a criação de novas cooperativas focadas na segmentação do público: agricultor, japonês e varejo.</p> <p><i>Triangulação</i> Entrevistas e observações.</p>	<p>As informações de desempenho proporcionam uma visão de futuro para os negócios da cooperativa, como a criação de aplicativos para atender ao público jovem: futura carteira de clientes, abertura de novas agências focadas no público da classe C.</p> <p><i>Triangulação</i> Entrevistas e observações.</p>
Legitimação	<p>As informações de desempenho são utilizadas para confirmar decisões e ações tomadas.</p> <p><i>Triangulação</i> Entrevistas.</p>	<p>O uso das informações de desempenho serve para justificar os resultados e as decisões estabelecidas.</p> <p><i>Triangulação</i> Entrevistas.</p>	<p>As informações de desempenho oferecem suporte aos executivos, gerando confiabilidade, credibilidade e confirmação das decisões tomadas.</p> <p><i>Triangulação</i> Entrevistas.</p>
Incentivos e recompensas	<p>O uso das informações de resultado oferece aos colaboradores recompensas, por meio de remuneração variável.</p> <p><i>Triangulação</i> Entrevistas, documentos de recursos humanos (RH) de ganhos adicionais e observações.</p>	<p>As informações de desempenho proporcionam a geração de incentivos e promoções para aqueles que colaborarem para o alcance das metas.</p> <p><i>Triangulação.</i> Entrevistas e observações.</p>	
Valorização humana			<p>As informações de desempenho oferecem a possibilidade de ascender na carreira e proporcionam melhores condições de trabalho que auxiliem no desenvolvimento e na realização pessoal.</p> <p><i>Triangulação.</i> Entrevistas e observações.</p>