

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

**PEDRO IENNE FERNANDES
THOMAS FELIPE KLIPAN COUTO**

**SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO EM COOPERATIVAS:
DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO CONCEITUAL**

PONTA GROSSA

2021

PEDRO IENNE FERNANDES
THOMAS FELIPE KLIPAN COUTO

**SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO EM COOPERATIVAS:
DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO CONCEITUAL**

**PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS IN COOPERATIVES:
DEVELOPING A CONCEPTUAL MODEL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador(a): Prof(a). Dra Louisi Francis Moura.



PONTA GROSSA

2021



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

	<p>Ministério da Educação UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CÂMPUS PONTA GROSSA Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção</p>	 <small>UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ</small>
---	--	--

TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC

**SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO EM COOPERATIVAS:
DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO CONCEITUAL**

por

**PEDRO IENNE FERNANDES
THOMAS FELIPE KLIPAN COUTO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 02 de dezembro de 2021 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Os candidatos foram arguido(s) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dra. Louisi Francis Moura
Prof. Orientador(a)

Prof. Dr. Daniel Poletto Tesser
Membro titular

Prof. Dr. Gerson Ishikawa
Membro titular

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

RESUMO

A gestão de desempenho é uma área de interesse global, pois permite o levantamento específico sobre a qualidade do trabalho, sua produtividade e custo. Estes dados devem ser mensurados para que se identifique a presença ou não de alinhamento com a estratégia ampla da empresa, para que todos os setores estejam de fato caminhando para a mesma direção. Ela se faz através de modelos que contribuem no planejamento e controle de operações e na gestão de pessoas, de modo a otimizar todo o processo para que os recursos sejam eficientemente geridos. Nem sempre estes modelos aplicados em empresas em geral são facilmente adaptáveis ou até mesmo aceitáveis por organizações sem fins lucrativos como as cooperativas. Uma metodologia de pesquisa é aplicada para a coleta e análise de artigos científicos dentro dos tópicos de modelos de gestão de desempenho e cooperativas para que suas particularidades sejam identificadas e suas implicações práticas discutidas. Neste contexto, o objetivo deste estudo é identificar quais modelos de desempenho são aplicáveis ao contexto de gestão de cooperativas, trazendo pesquisas que possam servir como base para auxiliar na escolha destes sistemas e apresentar um modelo conceitual baseado nestes. Através da pesquisa chega-se à construção de um modelo conceitual, utilizando de base o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) somado a outros conceitos chaves apresentados por outros autores na literatura. Assim, este trabalho aponta para uma nova perspectiva sobre como aplicar um modelo de gestão de desempenho numa empresa cooperativa, abrindo margem para novas pesquisas e testes relacionados ao tema.

Palavras-chave: Cooperativa. Gestão de Desempenho. Modelos de Gestão.

ABSTRACT

Performance management is an area of global interest, as it allows specific surveys on the quality of work, its productivity and cost. This data must be measured to identify the presence or absence of alignment with the company's broad strategy, so that all sectors are in fact moving in the same direction. It is done through models that contribute to the planning and control of operations and people management, in order to optimize the entire process so that resources are efficiently managed. These models, applied in companies in general, are not always easily adaptable or even acceptable by non-profit organizations such as cooperatives. A research methodology is applied to the collection and analysis of scientific articles within the topics of performance management models and cooperatives so that their particularities are identified and their practical implications discussed. In this context, the objective of this study is to identify which performance models are applicable to the context of cooperative management, bringing research that can serve as a basis to help choose these systems and present a conceptual model based on these. Through the research, a conceptual model is built, based on the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) added to other key concepts presented by other authors in the literature. Thus, this work points to a new perspective on how to apply a performance management model in a cooperative company, opening the door for further research and tests related to the theme.

Keywords: Cooperative. Performance Management. Management Models.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Planejamento do Projeto de Pesquisa	10
Quadro 2 - Delimitação da Pesquisa	20
Quadro 3 - Artigos Incluídos	23
Quadro 4 - Artigos Relevantes	26
Quadro 5 - Portfólio Final de Artigos	27
Quadro 6 - Sumário relacional do Modelo Conceitual	38
Figura 1 - Fluxograma da metodologia de pesquisa	22
Figura 2 - Modelo Conceitual	34
Figura 3 - Modelo Conceitual Separado em Áreas	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2. REVISÃO TEÓRICA	12
2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO	12
2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO	13
2.3 MODELOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	14
2.4 COOPERATIVAS	16
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	19
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
3.1.1 Fase 1: Protocolo De Revisão Sistemática De Literatura	19
3.1.2 Fase 2: Análise De Conteúdo	21
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
4.1 APLICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO	23
4.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA	25
4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO	27
4.4 DISCUSSÃO	32
4.5 MODELO CONCEITUAL	33
5. CONCLUSÃO	39

1 INTRODUÇÃO

Sistemas organizacionais em geral são frequentemente desenvolvidos, adaptados e revisados considerando, estratégia de mercado, gestão de pessoas, adoção de novas tecnologias, práticas sustentáveis e atualizações necessárias por questões legais, tributárias ou gerenciais. Sistemas como de medição e gestão de desempenho podem ser implementados em todos os níveis de uma organização e ainda envolver o desempenho individual, coletivo e organizacional. Para isso, esses sistemas devem apresentar em sua estrutura a capacidade de considerar o ambiente dinâmico em que a organização está inserida. Esse contexto pode representar complexidade no processo de design, implementação, uso e revisão de um sistema.

A gestão de desempenho pode ser definida como um processo que tem como objetivo fazer a unificação entre estratégia, aprendizagem, competências e resultados, deste modo impactando em indicadores quanti e qualitativos. Esta gestão de desempenho deve envolver os objetivos da organização alinhados à melhor entrega de seus resultados, no qual, para que isso ocorra, as expectativas entre gestores e a organização devem ser bem definidas.

Uma empresa privada gera receitas ao longo do tempo e seu lucro é direcionado aos interesses do proprietário ou sócios. Em geral, sistemas de medição de desempenho para essas organizações consideram indicadores financeiros como um dos elementos básicos a serem gerenciados como, por exemplo, pode-se observar no Balanced Scorecard, Performance Prism (COUTO E MOURA, 2020; KAPLAN E NORTON 1992; NEELY E ADAMS, 2001). Esses sistemas são consolidados na literatura de gestão de desempenho e já foram adaptados a diferentes contextos. (MOUTA ET AL, 2020, TREINTA ET AL, 2020, ARENA ET AL, 2018).

Porém, além de empresas tradicionais privadas, outras organizações com e sem fins lucrativos têm buscado melhorar seus sistemas organizacionais por inúmeras motivações legais, obrigatórias, contratuais e voluntárias (CESTARI ET AL. 2018, MOURA ET AL, 2019, 2020; TAYLOR E TAYLOR, 2015; MOXHAM, 2014). Um exemplo dessas organizações que buscam melhorar seus sistemas e modelos organizacionais são as cooperativas, as quais podem ser classificadas como sem

fins lucrativos ou também como empresas sociais, sendo que o fator determinante para esta classificação será sua composição e sistema de gerenciamento.

De acordo com Bialoskorski Neto (2009), dentro do processo evolutivo das sociedades, a cooperação incorporou aspectos e características próprias desde a mais pura ação de solidariedade em prol do bem comum até a incorporação do conceito de sinergia. Diante disso, o ser humano se distanciou da cooperação solidária e partiu para uma cooperação de interesses que proporcionasse um bem-estar econômico às partes integrantes deste novo relacionamento.

Segundo a definição da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), revisada na Assembléia Geral de 1995: uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Entre elas existem diversas categorias como: agropecuárias, de consumo, de crédito, educacionais, habitacionais, de infra-estrutura, de mineração, de produção, de transporte, de turismo e lazer, entre outras.

Para Bialoskorski Neto (2009), a cooperativa é um empreendimento diferente das empresas encontradas na economia, que visam resultados e lucros. A organização cooperativa tem o intuito de oferecer condições para que cada uma das unidades autônomas associadas possam se estabelecer eficientemente nos mercados.

É válido ressaltar a importância que os sistemas cooperativistas trazem para o mundo ao desempenharem um papel de empreendimento socioeconômico que atua como um poderoso fator contra a exclusão social, combatendo o desemprego, gerando oportunidades de trabalho para qualquer pessoa que queira se unir a outra para obter maiores benefícios em conjunto.

Conforme Bialoskorski, Neto apud Rodrigues (2006), o cooperativismo mundial vem enfrentando modificações. O líder cooperativista mais eficiente, tradicional até então, era aquele capaz de interpretar as aspirações de sua base e transformá-la em proposta, ou seja, toda a interpretação era feita através da consulta aos cooperados. Com a globalização econômica, não existe mais tempo de realizar estas consultas, pois as oportunidades passam muito rapidamente, deste modo, o novo líder deve ter muito mais agilidade na tomada de decisão, sempre levando em conta também a condição democrática dela.

Nesse sentido, as particularidades das cooperativas devem ser consideradas ao moldar seus sistemas organizacionais, incluindo sistemas de medição e gestão de desempenho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Organizações sociais, com ou sem fins lucrativos, devem considerar os fatores internos e externos que influenciam sua gestão (MOURA ET AL, 2019, 2020). A literatura aponta que fatores como influência e envolvimento dos stakeholders, legislação e questões contratuais, aspectos sociais, fontes variadas de recursos financeiros e materiais além de processos de transparência e legitimidade estão particularmente presentes em organizações sociais e, nesse sentido, devem ser priorizadas no desenvolvimento e gestão de índices de desempenho (MUNIK ET AL, 2021, TREINTA ET AL, 2020, MOURA ET AL, 2019, 2020).

Os modelos para medição e gestão de desempenho devem apresentar indicadores que melhor satisfaçam as características das cooperativas, trabalhando muito bem a gestão também do lado social e não tendo como foco principal apenas o financeiro. Aliás, organizações sociais, sem fins lucrativos, públicas e cooperativas podem apresentar resultados significativamente positivos a longo prazo enquanto os custos financeiros podem ser altos a curto prazo. Nesse contexto, os ganhos financeiros por si só não podem ser considerados como um fator isolado para julgar lucro ou prejuízo, mas devem ser paralelamente avaliados em lucro financeiro e lucro social. (MOURA ET AL, 2019; KONG, 2010).

Deste modo, o presente estudo levanta a pergunta de pesquisa: “Quais modelos de gestão de desempenho e indicadores são aplicáveis ao contexto de gestão de cooperativas?”. Por isso, esse estudo tem como objetivo identificar modelos e indicadores de gestão de desempenho aplicáveis em cooperativas e com isso elaborar um novo modelo conceitual.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo do estudo é identificar modelos e indicadores de gestão de desempenho aplicáveis ao contexto de cooperativas. Para tal, procedimentos metodológicos que envolvem o desenvolvimento de uma revisão sistemática da literatura nos temas de 'medição de desempenho' e 'gestão de cooperativas', com e sem fins lucrativos são aplicados.

Um planejamento foi elaborado contendo três fases com seus respectivos objetivos específicos e métodos, a fim de guiar o andamento e desenvolvimento de todo o projeto de pesquisa (ver Quadro 1).

Quadro 1 - Planejamento do Projeto de Pesquisa

Método	Objetivos específicos	Fase
Mapear a literatura	Examinar a literatura nos temas de 'medição e gestão de desempenho' no contexto de cooperativas com ou sem fins lucrativos.	Revisão sistemática de literatura
Mapear a literatura	Identificar as características de cooperativas que influenciam a implementação de sistemas de medição de desempenho.	Análise de conteúdo
Modelo conceitual e implicações práticas	Discutir as particularidades e implicações práticas que podem influenciar a medição e gestão de desempenho no contexto das cooperativas.	Proposta de modelo conceitual e implicações práticas

Fonte: Autoria Própria

1.3 JUSTIFICATIVA

Dados da Receita Federal do Brasil de 2020 indicam mais de 19 milhões de empresas registradas no país (DATASEBRAE, 2020). A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2020) indica que até a data de 27/11/2020, o Brasil apresentou mais de 5.300 cooperativas, com ou sem fins lucrativos, com um número de 15.5 milhões de cooperados em 2019, frente ao crescimento de cerca de 5,81% se comparado ao ano anterior. Isoladamente pode parecer ser uma quantia não tão expressiva, porém o cooperativismo tem feito toda a diferença no Brasil nos âmbitos da economia, saúde, agropecuária, entre outros setores, (NETO, 2009).

Luiz Roberto Baggio (2009), presidente da Cooperativa Agropecuária Bom Jesus, afirma que o cooperativismo brasileiro fortalece sua característica de propulsor do desenvolvimento econômico e de balizador de mercado. Especialmente em momentos de crise internacional, o modelo cooperativista responde com crescimento em ambientes altamente competitivos, expandindo as exportações, aumentando a distribuição de renda, e gerando empregos, sem se distanciar da

doutrina e dos princípios que o norteiam. Este resultado pode ser visto, pois em relação às outras empresas, as cooperativas têm vantagens no sistema de parcerias, já que o trabalho sendo executado pelos cooperados, a interação e comprometimento tendem a crescer, como com um conjunto de proprietários ou sócios de uma empresa tradicional. Por este motivo, a cooperativa tem como oportunidade a redução de custos administrativos e um crescimento da competitividade.

Por outro lado, Sales (2010) argumenta que com a globalização das atividades econômicas, seja qual for a atividade da empresa, é necessária eficácia administrativa para que bons resultados sejam alcançados, sendo que as cooperativas tendo em sua governança princípios de democracia, podem enfrentar a falta de qualificação ou capacitação de alguns de seus dirigentes. Por isso, as cooperativas ficam em alguns momentos em desvantagem em relação às demais empresas e precisam buscar alternativas gerenciais que favoreçam sua gestão, justificando o presente estudo.

Por fim, é válido ressaltar que há uma grande importância desse estudo na linha de pesquisa voltada a cooperativas, especialmente pelo fato de que atualmente existam poucos estudos de sistemas de medição de desempenho, dificultando o acesso à informações necessárias para o desenvolvimento do tema.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse documento apresenta sua estrutura organizada com os capítulos: Introdução, Revisão Teórica, Metodologia da Pesquisa (onde indica-se a classificação da pesquisa, o protocolo de revisão sistemática da literatura e análise de conteúdo), Resultados, Discussão (modelo conceitual e implicações práticas) e Conclusão.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para uma maior facilidade de entendimento do estudo é necessário entender algumas particularidades sobre cooperativas e o assunto de medição e gestão de desempenho, incluindo neste âmbito, indicadores de desempenho e modelos de medição.

2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho pode ser caracterizada como um processo que une a estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quanti e qualitativos. Ela envolve o alinhamento entre os objetivos da organização e o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, além da sua entrega de resultados, sendo que, para que isso ocorra, devem ser definidas expectativas entre os gestores e a empresa, que devem saber o que um espera do outro.

O trabalho sempre precisa ser acompanhado, medido e avaliado, e é através desta ideia que melhorias conseguem ser implementadas. Portanto, a gestão de desempenho é um processo que busca estabelecer uma compreensão compartilhada do que deve ser alcançado no negócio. De acordo com informações levantadas no IPEM-SP (2021), a ação de medição é aquela que faz a comparação de uma grandeza com outra de mesma natureza tomada como padrão. Camillis et al (2018) definem a medição como sendo o conjunto de operações a qual trazem como finalidade determinar o valor de uma grandeza, sendo o atributo de algo que se pode distinguir de maneira qualitativa e pode-se determinar de maneira quantitativa.

Segundo Neely et al (1995), a medição de desempenho pode ser compreendida como a técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio. Medir o desempenho da empresa é uma ação necessária para que ela saiba se o caminho que ela está tomando é o desejado, para saber o quanto ainda falta para ela alcançar os seus objetivos e para que seja possível realizar ajustes que se demonstrem necessários para alinhar a operação à sua estratégia (CAMILLIS et al, 2018). A partir disso, nota-se que a gestão e controle de desempenho é composta por diversos modelos diferentes e estes por sua vez são compostos por diversos indicadores, dependendo do caso, os quais dão caráter quantitativo ao processo.

Conforme Carpi et al (2017), a gestão eficaz do desempenho é essencial para as empresas, visto que, por meio de processos formais e informais, ela ajuda os gestores a alinhar seus funcionários, recursos e sistemas a fim de cumprir seus objetivos estratégicos, além de atuar também como um painel que é capaz de fornecer avisos antecipados de problemas em potencial, permitindo que os gerentes saibam quando devem fazer ajustes para manter o negócio nos trilhos. Além disso, considerando as tendências e os desafios que as empresas estão enfrentando hoje, como a demanda variável, os baixos estoques, a diminuição do tempo de ressuprimento de produção, ciclos de vida dos produtos menores, entre outros, nota-se que a necessidade de utilizar indicadores de desempenho flexíveis e dinâmicos é cada vez maior (CARDOZA e CARPINETTI, 2005).

Com a definição acima evidenciada, nota-se a crescente importância que se tem em controlar e gerir a performance das organizações, visto que estas avançaram exponencialmente em termos de desempenho e planejamento estratégico nas últimas décadas, exigindo cada vez mais novos modelos e, com eles, indicadores mais bem trabalhados.

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Existem milhares de indicadores de desempenho, de forma que, para selecionar quais são os mais adequados, primeiro deve-se entender qual o objetivo central da organização e qual é o plano para atingi-lo, de modo que depois haja a seleção da interpretação mais importante e elaborar com isto o indicador capaz de mensurar a variável selecionada (FRANCISCHINI e FRANCISCHINI, 2018). Além disso, Hacker e Brotherton (1998) ressaltam que um sistema de indicadores é considerado efetivo quando eles fornecem informações suficientes para capacitar os administradores da organização a ponto de determinar se as atividades planejadas ocorreram de fato na direção dos objetivos da empresa. De modo geral, este tipo de indicador tem como principais funções mensurar os resultados dos processos e ajudar a organização a perceber se eles estão atingindo seus objetivos.

Segundo Francischini e Francischini (2018) o meio para se medir a performance de uma companhia é através dos KPIs (Key Performance Indicator), que são indicadores chaves de desempenho que tem como função indicar a posição do desempenho de uma empresa, site, equipe ou até mesmo de uma única pessoa. Os KPIs podem ser considerados também métricas essenciais, pois auxiliam os

gestores a mensurar o que realmente importa para a organização, auxiliando no direcionamento de uma ação de melhoria e eles ajudam a entender se uma ação estratégica está saindo como o esperado ou não.

2.3 MODELOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Para um aprofundamento dentro do tema é válido ressaltar alguns modelos de medição e gestão de desempenho muito utilizados como: o Balanced Scorecard (BSC) (KAPLAN e NORTON, 1992); o Performance Prism (NEELY e ADAMS, 2001); e o SMART Performance Pyramid (CROSS e LINCH, 1990).

Segundo Kaplan e Norton (1997) o conjunto de indicadores utilizados para gestão deve ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e estratégia organizacional da companhia, através de um processo de desdobramento hierárquico do tipo *top-down*. Desta maneira, o Balanced Scorecard tem como papel auxiliar na gestão estratégica de empresas, a fim de alinhar os elementos estratégicos dos processos organizacionais. Seus objetivos são comunicar e associar objetivos com as medidas estratégicas, planejar e estabelecer metas alinhadas à iniciativas estratégicas e por último melhorar o *feedback* para o aprendizado estratégico.

Kaplan e Norton (2000) ressaltam também que a complexidade do gerenciamento nas organizações cobra dos gestores condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro perspectivas: financeira; clientes; interna (aprendizado); e crescimento organizacional. Com isso, constrói-se uma perspectiva de causa e efeito entre estes quatro tópicos, no qual a partir do aprendizado e crescimento da empresa chega-se nos processos internos, os quais levarão à perspectiva dos clientes, e que por sua vez trazem a perspectiva financeira da companhia (HERNANDES, DA CRUZ e FALCÃO, 2000).

Deste modo, os autores geram uma hipótese sobre a cadeia de causa e efeito que acaba justificando o sucesso no nível estratégico, sendo essencial para o entendimento da métrica que o Balanced Scorecard prescreve. Em contrapartida, alguns autores citam que o sistema não é bem aceito em certas organizações, como Souza et al (2008) que criticam a ideia de que o modelo deve servir de base para uma gestão estratégica, pois o vínculo entre a estratégia e operação pode não ser eficiente, principalmente em função da ausência de uma base histórica suficiente para análise dos indicadores, o que pode gerar conclusões imprecisas.

Além disso, o BSC também sofre críticas quanto ao atendimento aos stakeholders organizacionais. Norreklit (2000) e Schneiderman (1999) citam algumas destas limitações, como por exemplo, a necessidade de outras perspectivas para atender todos stakeholders, além de uma falta de representatividade dos empregados na definição de objetivos e medidas estratégicas.

Para garantir que os interesses dos stakeholders ficassem em primeiro plano, surgiu a necessidade de uma segunda geração de modelos para medição de desempenho, neste contexto surgiu o Performance Prism, cuja ideia por trás do modelo é atender as organizações na atualização e desenvolvimento de scorecards apropriados às demandas do ambiente competitivo. Segundo Neely e Adams (2001), o Performance Prism elege cinco faces distintas para análise:

- a) Satisfação dos Stakeholders, no qual o foco é descobrir quem são os stakeholders, o que eles querem e do que necessitam;
- b) Estratégias, em que o objetivo é determinar quais estratégias são capazes de atender às necessidades dos stakeholders;
- c) Capacidades, face a qual busca elencar quais as capacidades necessárias para a empresa operar os processos de maneira eficaz ;
- d) Processos, no qual tem-se como intuito dispor quais são os processos críticos necessário para executar a estratégia da melhor forma;
- e) Contribuição dos stakeholders, em que busca-se definir quais as contribuições que a empresa quer e precisa dos stakeholders.

Segundo Neely e Adams (2001), o modelo encaixa cada fase em um prisma, elencando qual ocorre paralelamente e qual ocorre congruentemente com a outra. Ou seja, este método traz a característica de não ser unidimensional, fazendo-se necessário sempre considerar todas as partes e pontos de vista possíveis. Deste modo, Neely, Adams e Kennerly (2002), definem que no ambiente competitivo das organizações, existe uma demanda implícita de ter-se um quadro claro de quem são os stakeholders e quais as suas necessidades. Assim, o Performance Prism acaba por ser classificado como o único modelo de medição de desempenho que reconhece o relacionamento recíproco entre os stakeholders e a organização (NEELY, ADAMS e CROWE, 2001).

Outra forma de sistematizar a demarcação de objetivos e definir bons indicadores para a empresa é através do sistema de controle gerencial SMART, que

serve de acrônimo para as palavras: specific (específico), measurable (mensurável), achievable (alcançável/atingível), relevant (relevante) e timely (temporal). O “R” do relevante também pode ser interpretado como realista, afinal, nem tudo que é possível é um objetivo condizente a determinada realidade (CROSS e LYNCH, 1990).

De acordo com Cross e Lynch (1990), a metodologia SMART trabalha com uma hierarquia de desempenho para estabelecer uma relação entre a visão corporativa (a estratégia) e as ações realizadas no nível operacional (os seus processos). De modo que os aspectos internos e externos devem ser gerenciados para que ocorra uma contribuição no desenvolvimento da eficiência interna (como fazer) e de uma eficácia externa das ações (aonde chegar).

Com isso, este método busca definir KPIs (Indicadores Chave de Desempenho) para objetivos que atendam seus 5 critérios, sendo todos representados como uma etapa técnica e indispensável para o sucesso (TOLEDO, 2016). Cada organização precisa compreender sua proposta de valor e seus objetivos antes de selecionar os indicadores que farão maior sentido a ela, desse modo: A empresa deve situar seus objetivos, em seguida deve alinhar esses objetivos à metodologia SMART e por último elaborar/selecionar quais são os indicadores-chave de desempenho, assim obtendo êxito na aplicação do sistema gerencial.

Estes modelos conseguem dar um suporte muito grande para empresas tradicionais, as quais utilizam e precisam controlar diversos indicadores financeiros ao mesmo tempo, muitas das vezes tendo eles como foco principal para se gerenciar o desempenho da organização. Porém, além de empresas tradicionais privadas, outras organizações com e sem fins lucrativos têm buscado melhorar seus sistemas organizacionais por inúmeras motivações legais e voluntárias (CESTARI et al. 2018, MOURA et al. 2019, 2020; TAYLOR E TAYLOR, 2015; MOXHAM, 2014).

2.4 COOPERATIVAS

Devido a isso, estas organizações não “tradicionais” acabam aplicando diversos modelos de sistema de medição de desempenho para conquistar estas melhorias, mas em muitos dos casos encontram uma dificuldade na aplicação do modelo devido ao fato de estes muitas das vezes contemplam na sua maior parte os indicadores financeiros como ponto central, indicadores dos quais uma empresa

social tem sim a abertura legal para obter lucro aos proprietários ou sócios, mas sua gestão é voltada para que o lucro retorne em bens ou ações sociais (MOURA, 2018; ARENA, AZONNE e BENGIO, 2015; CLARK e BRENNAN, 2012).

As cooperativas, no Brasil, podem ser classificadas como organizações de fins econômicos, mas sem finalidade de lucro, ou também como empresa social. Usualmente são constituídas por cooperados que ao mesmo tempo são clientes, beneficiários, gestores da organização e investidores. Vale notar que no Brasil existem inúmeras cooperativas, como as de crédito, do setor agropecuário, alimentício e educacional, entre outras.

Segundo Pinho (1986) o objetivo econômico das cooperativas é atingir a eficácia cooperativista, a qual trata dos conceitos de produtividade, eficácia e bem-estar do cooperado. Deste modo, quando se fala do cenário cooperativista, pode-se ver o quanto do lado social é relevante e deve ser tratado como um fator chave para um bom desenvolvimento.

Santos (1986) afirma que existem aspectos de caráter exclusivos às cooperativas, os quais devem ser vistos sob uma ótica diferenciada da convencional aplicada às demais entidades quando realiza-se uma análise econômica e financeira. O autor também ressalta o que foi evidenciado anteriormente que o lucro não é objetivo da cooperativa, mas destaca que o desempenho é um fator importante, pois este pode ser buscado através da produtividade dentro das variáveis de investimento, mão-de-obra e materiais. Em contrapartida, Pace et al (2003) ressalta que as medidas financeiras se apresentam muito padronizadas entre empresas e setores econômicos, além de se encontrarem dependentes às normas ditadas pelas autoridades, em que a partir disto pode-se notar que qualquer tipo de organização irá possuir certas características em relação a qual tipo de medida deve-se priorizar, seja ela financeira ou social.

Com as especificidades e diferenças das organizações consideradas como cooperativas, as decisões financeiras neste tipo de empreendimento são altamente complexas. Pois, além dos indicadores tradicionais, é necessária a adição de indicadores sociais para alcançar um resultado mais realista do desempenho das cooperativas de acordo com Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999). Reforçando esta afirmação, Bialoskorski Neto, Nagano e Moraes (2006) dizem que os indicadores usualmente utilizados deveriam ser ajustados à estrutura de capital das cooperativas antes da análise dessas entidades, fazendo com que os

índices de avaliação econômica para organizações sem fins lucrativos sejam tratados de forma diferente.

Após toda a validação de cenário, nota-se que há um avanço neste tema específico de Sistemas de Medição de Desempenho para Cooperativas, porém este avanço ainda é muito lento, fazendo com que exista uma escassez muito grande de trabalho no tema. Com isso, surge uma reflexão sobre a necessidade de um maior estudo nesse contexto, pois quando se trata de organizações não tradicionais como instituições públicas, híbridas e sem fins lucrativos (no qual estão incluídas algumas cooperativas), a complexidade da medição e gestão do desempenho pode ser ainda maior (MOURA et al, 2019; MOURA, 2020; TREINTA et al, 2020).

Bititci et al (1997) traz um argumento para fortalecer esta reflexão sobre a necessidade de maior estudo deste tema, pois por trás deste existe uma necessidade implícita para a sociedade, em que um estudo bem feito sobre a gestão de desempenho dentro do cenário de cooperativas, pode levá-las à obter melhor resultado , influenciando não apenas dentro de seu próprio ecossistema mas sobre toda a economia do local. O autor ressalta isso quando cita que grande maioria dos pesquisadores acredita na existência da necessidade de formulação de sistemas de medição de desempenho que contemplem não apenas os indicadores financeiros, ou seja, até mesmo as empresas tradicionais têm a ganhar com um estudo mais a fundo em cima de organizações sem fins lucrativos, visto que esta potencialmente trabalharia com indicadores num âmbito mais social.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A classificação desta pesquisa tem caráter qualitativo, ou seja, busca compreender os fenômenos através da coleta de dados narrativos, estudando as particularidades e experiências individuais. Além disso, toda a amostragem deve ser selecionada, sendo que uma amostra pequena deve ser utilizada a fim de se obter uma compreensão mais aprofundada acerca do tema. Por este motivo, o trabalho será pautado em uma busca embasada sob um protocolo, para que a pergunta de pesquisa seja respondida. Uma busca de artigos é necessária para que seja possível identificar quais tratam sobre o assunto de modelos e indicadores de desempenho dentro do contexto de gestão de cooperativas.

O protocolo utilizado foi adaptado dos modelos apresentados por Moura et al (2019, 2020), Treinta et al (2020) e Keathley (2016) que realizaram estudos no contexto de medição e gestão de desempenho, design e implementação de modelos e indicadores, bem como também aplicaram a pesquisa no contexto de empresas sociais, públicas, híbridas, incluindo o contexto de cooperativas.

Este protocolo além de identificar artigos científicos relevantes na área de estudo também propõe um passo para a análise de conteúdo. A análise de conteúdo será realizada a fim de identificar as particularidades de cooperativas que devem ser consideradas em seus sistemas de medição de desempenho. Por fim, esse estudo pretende discutir as particularidades e implicações práticas, ou seja, aspectos, barreiras e motivações, que podem influenciar a medição de desempenho no contexto das cooperativas para o design, implementação, uso ou revisão de sistemas e indicadores de desempenho.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos foram divididos em duas fases, sendo a primeira um protocolo de revisão e a segunda é uma análise sobre todo o conteúdo selecionado.

3.1.1 Fase 1: Protocolo De Revisão Sistemática De Literatura

Para atingir o primeiro objetivo específico, será realizada a revisão sistemática da literatura, onde serão determinados filtros de pesquisa avançada, além da delimitação de palavras-chave e a definição das bases de pesquisa. Termos relacionados a desempenho e categorias de organização serão restringidas a

buscas em palavras-chaves e resumos. E termos relacionados a indicadores de desempenho e modelos de gestão de desempenho serão restringidos para estarem presentes no texto completo.

No quadro 2 abaixo pode-se observar a delimitação das *keywords*, definição das bases de pesquisa, idioma, período de publicação e abordagem da ferramenta de pesquisa avançada:

Quadro 2 - Protocolo da Pesquisa

	Abordagem da ferramenta de pesquisa avançada	
	Palavras-Chave/Resumo	Em todo corpo do artigo
Palavras-Chave da Pesquisa	“Performance” e “Cooperative”	Design
	ou	Social
	“Performance” e “Social Enterprise”	Indicators ou Indicator
	ou	Performance Measurement
	“Performance” e “Hybrid Organization”	System ou Systems
Bases Selecionadas	Science Direct; Emerald	
Idioma	Inglês	
Período de Publicação	Sem períodos	

Fonte: Autoria Própria

A partir das palavras-chave apresentadas no quadro acima, a busca e coleta de artigos foi feita combinando “*Performance*” com a categoria de organização (*Cooperative / Social Enterprise / Hybrid Organization*), limitando por palavras chaves que devem estar presentes em qualquer parte do corpo do artigo nas bases Science Direct e Emerald, sem limitação temporal e com o idioma em inglês, resultando numa coleta preliminar de 139 artigos totais.

Em seguida, critérios de inclusão foram aplicados: artigos relacionados com gestão de desempenho no ambiente de empresas com ou sem fins lucrativos, artigos que contenham informações sobre as características ou fatores que influenciam nos sistemas de medição de desempenho e artigos relacionados com modelos de gestão de desempenho que venham sendo utilizados em cooperativas; e de exclusão: artigo duplicados, inacessíveis ou que não atendam aos critérios de inclusão.

Após aplicados os critérios apresentados acima e selecionados quais são os artigos que mais atendem a proposta do estudo, uma segunda etapa será realizada,

a qual é composta pela análise de todo o conteúdo que está na base de dados. Nesta fase, o objetivo principal é transformar todas as informações em dados, a fim de elencar quais os pontos mais relevantes de cada artigo, de forma que eles se tornem referência a este projeto de pesquisa.

3.1.2 Fase 2: Análise De Conteúdo

A fase 2 do procedimento metodológico refere-se à análise de conteúdo, a qual traz consigo o segundo objetivo específico: identificar as características das cooperativas sob o ponto de vista de sua gestão de desempenho e indicadores.

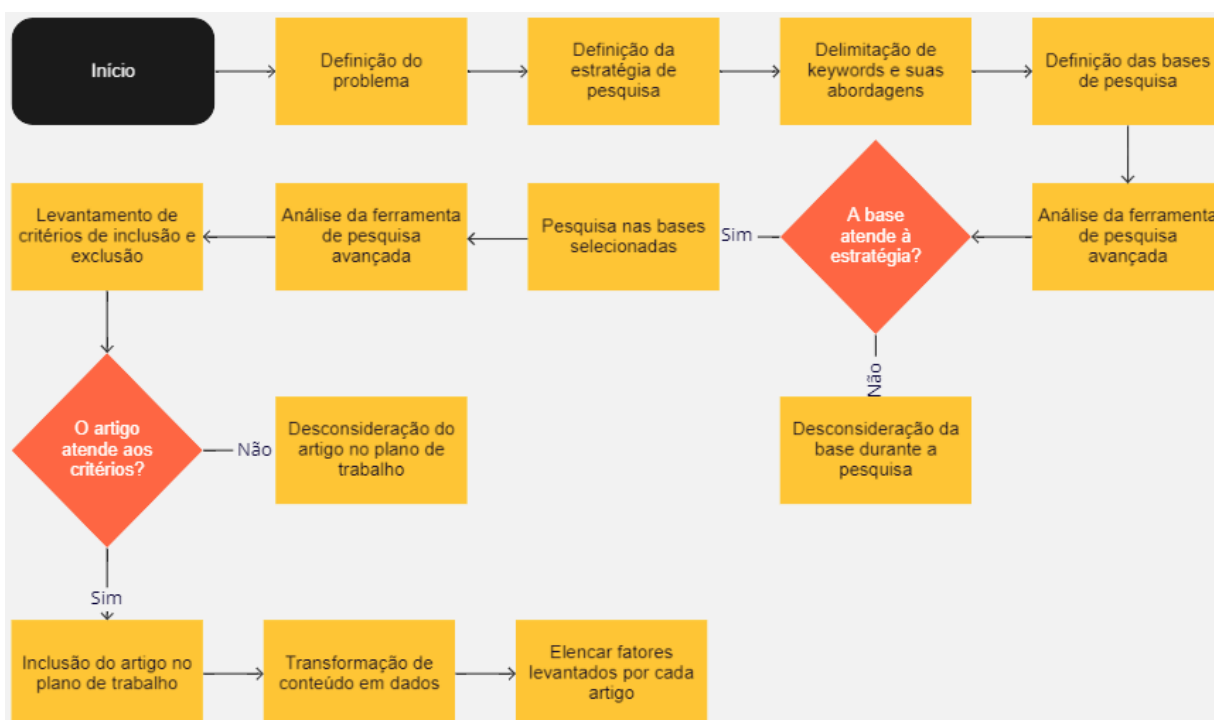
Para isso, uma análise e interpretação devem ser feitas de maneira objetiva, sendo que todos os artigos incluídos dentro do projeto de pesquisa serão lidos e elencados dentro de uma tabela pré-definida para que informações base não sejam perdidas, como:

- a) Dados Básicos do Artigo (Título, Palavras-Chave, Autor, Revista e Ano);
- b) Se abordam companhias com ou sem fins lucrativos;
- c) Se o artigo aborda algum método específico de sistema de medição de desempenho, indicar qual;
- d) Identificar aspectos, barreiras e motivações que podem influenciar a medição de desempenho no contexto das cooperativas para o design, implementação ou uso do sistema de gestão de desempenho.

A fim de atender ao terceiro objetivo específico, estes fatores identificados dos artigos servirão de identificação para que as particularidades de cada uma das referências sejam discutidas de acordo com suas implicações práticas, visando analisar quais são os modelos de gestão de desempenho que os autores mais vêm relacionando ao ambiente cooperativista, trazendo justificativas e uma maior base para a escolha do sistema.

Na figura 1, é possível observar um fluxograma que ilustra todo o processo da metodologia de pesquisa para melhor compreensão:

Figura 1: Fluxograma do protocolo de pesquisa



Fonte: Autoria Própria

Este protocolo de pesquisa demonstra a importância de se identificar e analisar a literatura publicada, além de apresentar a revisão sistemática e análise bibliométrica como uma peça chave para uma compreensão mais profunda sobre a área de pesquisa. Com isso, é possível dar continuidade no estudo e partir para uma discussão baseada nos resultados da aplicação deste protocolo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A sessão de resultados e discussão foi dividida em 5 partes. A primeira trata de explicar quais foram os critérios de inclusão e exclusão aplicados e o resultado desta análise feita em cima dos artigos encontrados na coleta preliminar. O segundo tópico evidencia como foi feita a análise bibliométrica em cima dos artigos incluídos e o que se consegue tirar de informação a partir dela.

Já a terceira parte apresenta a análise de conteúdo, onde é apresentado todos os pontos relevantes para o presente estudo, a fim de, no próximo tópico que é a discussão, transformar estas informações em dados que possam servir como base para então apresentar um modelo conceitual final que é proposto na quinta e última parte.

4.1 APLICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

A coleta preliminar resultou em uma lista 139 artigos, sendo que destes, 14 acabaram deixando de fazer parte, devido ao critério de exclusão de artigos inacessíveis. A partir disso, os outros 125 artigos foram lidos para aplicação dos demais critérios.

Para facilitar a organização, uma planilha do *Excel* foi elaborada, contendo duas colunas de texto, integrando os autores e títulos de cada artigo, além de três colunas *booleanas*, cada uma contendo um dos critérios de inclusão/exclusão. Com isso, 35 artigos (Quadro 3) apresentaram como verdadeiro para pelo menos um dos critérios de inclusão.

Quadro 3 - Artigos Incluídos

Autor	Título	Ano	Periódico
Corrigan, L.T. and Rixon, D.	A dramaturgical accounting of cooperative performance indicators	2017	Qualitative Research in Accounting & Management
Grashuis, J.	A quantile regression analysis of farmer cooperative performance	2018	Agricultural Finance Review
Haugh, H.	A research agenda for social entrepreneurship	2005	Social Enterprise Journal
Tausl Prochazkova, P. and Noskova, M.	An application of input-output analysis to social enterprises: a case of the Czech Republic	2020	Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies
Lee, Y. and Moon, J.	An Exploratory Study on the Balanced Scorecard Model of Social Enterprise	2008	Asian Journal on Quality
Spencer, R., Brueckner, M., Wise, G. and Marika, B.	Australian indigenous social enterprise: measuring performance	2016	Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global

			Economy
Ponte, D., Pesci, C. and Camussone, P.F.	Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization	2017	Managerial Auditing Journal
Kyazze, L.M., Nsereko, I. and Nkote, I.	Cooperative practices and non-financial performance of savings and credit cooperative societies	2020	International Journal of Ethics and Systems
Glaveli, N. and Geormas, K.	Doing well and doing good	2018	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research
Xaba, S.T., Marwa, N. and Mathur-Helm, B.	Efficiency evaluation of agricultural cooperatives in Mpumalanga	2020	African Journal of Economic and Management Studies
Kataike, J., Molnar, A., De Steur, H. and Gellynck, X.	Examining the relationship between chain governance structures and chain performance	2019	British Food Journal
Hutahayan, B.	Factors affecting the performance of Indonesian special food SMEs in entrepreneurial orientation in East Java	2019	Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship
Vakkuri, J. and Johanson, J.-E.	Failed promises – performance measurement ambiguities in hybrid universities	2020	Qualitative Research in Accounting & Management
Liang, C., Chang, C.-C., Liang, C.-T. and Liu, Y.-C.	Imagining future success: Imaginative capacity on the perceived performance of potential agrisocio entrepreneurs	2017	Thinking Skills and Creativity
Shu-wen, M. and Wen-an, P.	Impact of relationship strength and integration capability on the efficiency of knowledge transfer among technology alliances in China	2013	Journal of Science and Technology Policy in China
Galang, R.M.N., Lavado, R.F., White III, G.O. and Francisco, J.P.S.	Imposing cooperation: the impact of institutions on the efficiency of cooperatives in the Philippines	2020	Journal of Asia Business Studies
Roh, J.	Improving the government performance management system in South Korea	2018	Asian Education and Development Studies
Bontis, N., Ciambotti, M., Palazzi, F. and Sgro, F.	Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises	2018	Journal of Intellectual Capital
Karatzas, A., Johnson, M. and Bastl, M.	Manufacturer-supplier relationships and service performance in service triads	2017	International Journal of Operations & Production Management
Tadesse, G. and Kassie, G.T.	Measuring trust and commitment in collective actions	2017	International Journal of Social Economics
Marcis, J., Pinheiro de Lima, E. and Gouvêa da Costa, S.E.	Model for assessing sustainability performance of agricultural cooperatives'	2019	Journal of Cleaner Production
Yu, L. and Huang, W.	Non-economic societal impact of economic revenue? A performance and efficiency analysis of farmer cooperatives in China	2020	Journal of Rural Studies
Kannampuzha, M. and	Organizational social entrepreneurship:	2019	Social Enterprise Journal

Hockerts, K.	scale development and validation		
Susanty, A., Bakhtiar, A., Puspitasari, N.B. and Mustika, D.	Performance analysis and strategic planning of dairy supply chain in Indonesia	2018	International Journal of Productivity and Performance Management
Conaty, F.J.	Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: an Irish case	2012	International Journal of Productivity and Performance Management
Manville, G. and Greatbanks, R.	Performance management in hybrid organisations: A study in social housing	2020	European Management Journal
Rahman, M. and Hussain, M.	Social business, accountability, and performance reporting	2012	Humanomics
Martins, F.S. and Lucato, W.C.	Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil	2018	International Journal of Operations & Production Management
Ricciardi, F., De Bernardi, P. and Cantino, V.	System dynamics modeling as a circular process: The smart commons approach to impact management	2020	Technological Forecasting and Social Change
Straub, A., Koopman, M. and van Mossel, H.	Systems approach and performance measurement by social enterprises	2010	Facilities
Luo, J., Guo, H. and Jia, F.	Technological innovation in agricultural co-operatives in China: Implications for agro-food innovation policies	2017	Food Policy
Naderi, A., Nasrolahi Vosta, L., Ebrahimi, A. and Jalilvand, M.R.	The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance	2019	International Journal of Sociology and Social Policy
Campos-Climent, V. and Sanchis-Palacio, J.R.	The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises	2017	Journal of Knowledge Management
Mouchamps, H.	Weighing elephants with kitchen scales	2014	International Journal of Productivity and Performance Management
Tykkyläinen, S.	Why social enterprises pursue growth? Analysis of threats and opportunities	2019	Social Enterprise Journal

Fonte: Autoria Própria

4.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

A análise bibliométrica ou bibliometria é um método de análise quantitativa para a pesquisa científica. Os dados elaborados por meio dos estudos bibliométricos mensuram a contribuição do conhecimento científico derivado das publicações em determinadas áreas, como por exemplo o ano de publicação, local de publicação.

Para o presente estudo a análise foi realizada a fim de identificar quais regiões apresentaram maior representatividade dentro dos artigos coletados, e também uma análise de frequência temporal para analisar se o tema vem ganhando ou perdendo relevância com o passar dos anos. A seguir, pode-se observar o Quadro 4 que contém os anos e continentes dos autores das publicações e as respectivas frequências dos artigos incluídos.

Quadro 4 - Análise bibliométrica dos artigos incluídos

Ano	Frequência	%	Continente dos Autores das Publicações	Frequência	%
2005	1	2,9%	África	3	8,6%
2008	1	2,9%	América do Norte	4	11,4%
2010	1	2,9%	América do Sul	2	5,7%
2012	2	5,7%	Ásia	9	25,7%
2013	1	2,9%	Europa	16	45,7%
2014	1	2,9%	Oceania	1	2,9%
2016	1	2,9%			
2017	7	20,0%			
2018	6	17,1%			
2019	6	17,1%			
2020	8	22,9%			
TOTAL	35	100%		35	100%

Fonte: Autoria Própria

A partir das informações retiradas destes artigos pode-se notar que há uma grande relevância do tema principalmente no continente europeu e asiático, de acordo com a região de origem de cada um destes artigos. Além disso, observa-se que com o passar dos anos o tema vem ficando cada vez mais discutido. Dos anos de 2005 à 2016 pode-se ver pouquíssimas publicações acerca do tema, porém a partir de 2017 observa-se que no mínimo 6 artigos referentes ao assunto foram publicados por ano, indicando que existem regiões que tem preferência pela temática e que com o passar do tempo ela vem ganhando relevância, de modo que, estudos mais aprofundados devem ser feitos para descobrir o motivo destes dados.

Deste modo, pode-se observar que com o passar do tempo as cooperativas vêm ganhando espaço e com isso sendo objeto de estudo, principalmente na Eurásia.

4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Após esta etapa, com o intuito de identificar as características das cooperativas sob o ponto de vista de sua gestão de desempenho e indicadores, foi realizada a transformação do conteúdo em dados, a qual obteve auxílio de outra planilha eletrônica, onde foram levantadas informações de cada artigo aprovado, como: Problema e Objetivo do Trabalho; Solução/Resultados; e alguns dados relevantes para o tema da pesquisa atual.

Com isso, uma análise e interpretação foi feita a fim de identificar os tópicos mais relevantes que contribuem com o tema de sistemas de gestão de desempenho em cooperativas. A partir disso, notou-se que a maioria dos artigos tratavam sobre a gestão de desempenho em empresas sociais, porém não utilizavam nenhum sistema de gestão específico para auxiliar no estudo de caso. A fim de trazer as informações que são realmente relevantes para o presente estudo foram então selecionados somente os artigos que se embasaram nestes sistemas.

De todos os artigos selecionados, apenas nove (Quadro 5) se destacaram perante à temática, onde dois apontam para o modelo BSC e seus aprimoramentos, e o outro para um conjunto de indicadores de desempenho ou indicadores-chave de desempenho (KPIs) que são utilizados para estabelecer uma diretriz geral na medição dos resultados. Os outros seis selecionados, não tem enfoque na temática em si, porém suas contribuições são significativas para a identificação de parâmetros que influenciam o sistema de medição de desempenho no cenário de cooperativas e empresas sociais.

Quadro 5 - Portfólio Final de Artigos

Autor	Título	Ano	Objetivo	Temática
Lee, Y. and Moon, J.	An Exploratory Study on the Balanced Scorecard Model of Social Enterprise	2008	O objetivo deste estudo é desenvolver o modelo BSC de uma empresa social	BSC
Ponte, D., Pesci, C. and Camussone, P.F.	Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization	2017	Este artigo visa contribuir com a literatura sobre ferramentas de medição de desempenho que permitem um controle equilibrado das metas sociais e do desempenho financeiro em uma organização híbrida.	Evolução do BSC - Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Straub, A., Koopman, M. and van Mossel, H.	Systems approach and performance measurement by social enterprises	2010	Este artigo pretende estabelecer uma diretriz geral para a medição de desempenho e gestão de empresas sociais, combinando tarefas públicas e privadas.	Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs)
Corrigan, L.T. and Rixon, D.	A dramaturgical accounting of cooperative performance indicators	2017	Investigar o equilíbrio entre os desafios financeiros enquanto honra-se os princípios cooperativos dos proprietários, além de conceituar KPIs.	Sete princípios fundamentais do movimento cooperativo
Mouchamps, H.	Weighing elephants with kitchen scales	2014	O objetivo deste artigo é analisar se o uso das ferramentas de desempenho atuais é consistente com as características específicas das empresas sociais.	Ferramentas de análise de desempenho no cenário de Empresas Sociais
Spencer, R., Brueckner, M., Wise, G. and Marika, B.	Australian indigenous social enterprise: measuring performance	2016	Usando uma estrutura integrada para gestão de desempenho de organizações sem fins lucrativos, este artigo tem como objetivo apresentar uma análise das atividades de uma empresa social indígena na cidade de Yirrkala.	Análise das atividades em Empresas Sociais e seus respectivos impactos
Kyazze, L.M., Nsereko, I. and Nkote, I.	Cooperative practices and non-financial performance of savings and credit cooperative societies	2020	O objetivo deste artigo é examinar a relação entre as práticas cooperativas de prestação de contas, propriedade cooperativa, comunicação avançada e desempenho não financeiro em sociedades cooperativas de poupança e crédito.	Desempenho não financeiro de sociedades cooperativas de poupança e crédito
Galang, R.M.N., Lavado, R.F., White III, G.O. and Francisco, J.P.S.	Imposing cooperation: the impact of institutions on the efficiency of cooperatives in the Philippines	2020	O objetivo deste estudo é responder à questão de pesquisa: Como as organizações cooperativas se comportam quando criadas por decreto governamental em um mercado emergente?	Eficiência cooperativa em mercados emergentes
Bontis, N., Ciambotti, M., Palazzi, F. and Sgro, F.	Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises	2018	O objetivo deste artigo é fornecer evidências empíricas da relação entre capital intelectual (CI) e desempenho econômico, com foco em empresas cooperativas sociais (SCEs) que atuam em setores sem fins lucrativos.	Análise das relações entre capital intelectual e desempenho econômico

Fonte: Autoria Própria

Para evidenciar a importância dos modelos é necessário entender do que se trata esta evolução (SBSC), mas para isso é válido lembrar as perspectivas do BSC, que Lee e Moon (2018) apresentaram em seu estudo, e que são inter-relacionadas com o intuito de alcançar os objetivos sociais: a perspectiva

financeira (sustentabilidade financeira); seguida da perspectiva dos clientes (relacionamento com os stakeholders); a perspectiva do processo interno de negócios (relacionamentos e sistemas de negócios); e a perspectiva de aprendizado e crescimento (capacidade de mudança e desenvolvimento).

Mouchamps (2014) conclui em seu estudo no que se diz respeito ao BSC, que ainda não se sabe ao certo quais dimensões devem ser levadas em consideração para refletir o desempenho da empresa social. O fato de que uma estrutura depender de quatro ou cinco dimensões é tanto uma vantagem quanto uma restrição, porque estudar várias dimensões de desempenho é sempre aconselhável, mas coloca-se em pauta que talvez exista a necessidade de serem consideradas mais do que apenas cinco dimensões para avaliar o desempenho de uma empresa social.

Deste modo, devido ao fato de que cada uma destas perspectivas está conectada por relações de causa e efeito que acabam refletindo na estratégia da empresa, o sistema, com isso, torna-se capaz de prescrever um plano para fazer com que a visão e a estratégia sejam destrinchadas em ações e planos concretos que sigam no mesmo caminho.

Evidenciado isso, Ponte *et al.* (2017) apresentou o sistema SBSC, o qual vai um passo além do tradicional, ao buscar integrar as questões sociais, éticas e também ambientais no modelo. Spencer *et al.* (2016) fortalecem essa importância pela busca das questões sociais ao afirmar que atualmente o setor sem fins lucrativos enfrenta pressão competitiva para garantir o financiamento do governo, com ênfase crescente na responsabilidade social.

Segundo os autores Ponte *et al.* (2017), a maioria dos trabalhos que adotaram o BSC para definir e mapear estas questões de responsabilidade social se enquadram em uma das três abordagens distintas. A primeira abordagem é chamada de “BSC temático”. Os estudiosos que adotam esse modelo sugerem derivar um BSC social, ou seja, um modelo que enfoca exclusivamente temas de responsabilidade social. A principal fraqueza dessa abordagem é que ela deve ser desenvolvida em paralelo ao BSC tradicional.

A segunda abordagem sugere a integração de aspectos sociais e ambientais no modelo BSC tradicional. Em termos práticos, a equipe de gestão deve encontrar fatores críticos de sucesso (FCS) importantes do ponto de vista da

Responsabilidade Social Corporativa (RSC), assim como os FCS tradicionais (PONTE *et al.*, 2017).

A terceira abordagem sugere a introdução de uma camada adicional ao modelo original de quatro perspectivas do BSC. A camada é introduzida na base do modelo para moldar as demais perspectivas. Esta abordagem tem a grande vantagem de vincular claramente as outras perspectivas aos FCS representados na perspectiva da responsabilidade social (PONTE *et al.*, 2017).

Com isso conclui-se então que o diferencial do SBSC é que o sistema, em seus fatores críticos de sucesso, além de trazer as quatro perspectivas do BSC apresentadas anteriormente, traz uma quinta perspectiva que é a de responsabilidade social.

Outrossim, de acordo com Kyazze, Nsereko e Nkote (2020), as práticas cooperativas de responsabilidade, sentimento de dono e a comunicação avançada estão significativamente e positivamente associadas ao desempenho não financeiro de sociedades cooperativas de poupança e crédito. No sentido tradicional, a responsabilidade é o processo por meio do qual as pessoas responsáveis são mantidas sob controle para realizar as tarefas atribuídas a eles. Nas cooperativas, prestação de contas aos associados por meio de reuniões, relatórios de desempenho e gestão são obrigatórios. Ao mesmo tempo, os comitês têm para mostrar aos membros em geral o que foi alcançado ou perdido. A este respeito, a responsabilidade para com os membros em geral é crítica e ao mesmo tempo, os funcionários também prestam contas aos comitês.

Bontis *et al.* (2018) ressaltam em seu estudo que o capital humano contribui para explicar o desempenho econômico, que é positivamente afetado pela presença de funcionários graduados e pelo valor adicionado por funcionário. Com isso, é possível notar que o enfoque dos autores é valorizar o nível de desempenho pessoal, o qual é um fator a ser considerado para o desempenho cooperativista.

Além disso, Galang *et al.* (2020) apontam que as organizações cooperativas operam em uma taxa menos eficiente do que as empresas privadas nas Filipinas, mesmo quando controlando fatores específicos da empresa, como tamanho, densidade do cliente e lucratividade. Além disso, a eficiência dessas organizações cooperativas é mais fortemente influenciada pela qualidade do governo local do que as empresas de propriedade de investidores.

Já o artigo “*Systems approach and performance measurement by social enterprises*” traz uma abordagem sistêmica que tem como ferramentas trazer transparência aos objetivos e meios dos diversos participantes do processo produtivo das associações. Segundo Straub *et al.* (2010), assim que os objetivos e meios forem transparentes, eles podem ser discutidos e usados para a análise de problemas. Dado que as associações têm muitos objetivos e tarefas complexas, tanto no mercado como no domínio público, existindo uma necessidade premente de um quadro analítico em que os objetivos sejam definidos de forma transparente e sejam fornecidas informações sobre o processo de produção que os conduz. A situação é ainda agravada por uma série de partes externas e partes interessadas que influenciam o processo de produção.

Deste modo, a solução é a identificação de indicadores-chave de desempenho, bem como os indicadores de entrada, produção, produção e resultados que estão vinculados a ela, facilita a escolha, implementação e (re)formulação de alternativas de política e a justificativa para a escolha entre essas alternativas. De modo que, idealmente, o conjunto de indicadores de desempenho ou indicadores-chave de desempenho (KPIs) garantam a eficácia e eficiência do processo de negócios interno e também cobrem a prestação de contas às partes interessadas externas (STRAUB *et al.*, 2010).

Corrigan e Rixon (2017) em contrapartida, num estudo sobre cooperativas elétricas rurais, chegam à conclusão que embora as cooperativas elétricas rurais utilizem vários KPIs, eles não os relacionam necessariamente com os sete princípios fundamentais do movimento cooperativo (Adesão voluntária e livre; Gestão democrática; Participação econômica dos membros; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Intercooperação; Interesse pela comunidade). Isso reforça ainda mais que provavelmente na prática as cooperativas não seguem necessariamente princípios dados pela teoria.

Além disso, um estudo detalhado da contabilidade cooperativa elétrica mostra que os KPIs relatados são esmagadoramente financeiros e operacionais, em vez de sociais ou preocupados com a participação dos sócios proprietários. Os profissionais da gestão cooperativa estão preocupados em cumprir as condições prescritas, como acordos de empréstimos comerciais, e estão atentos aos requisitos oficializados de investidores e credores, sendo que, muitas vezes, são esses os

caminhos pelos quais a igualdade, a diversidade e a responsabilidade social corporativa se manifestam nas entidades (CORRIGAN e RIXON, 2017).

4.4 DISCUSSÃO

Percebe-se que o tema de sistemas de gestão de desempenho já é muito bem estruturado e debatido no âmbito científico, porém nota-se que quando há a necessidade de tratar destes sistemas em cooperativas, acaba não havendo uma grande quantidade de estudos sobre o assunto. Além disso, pode-se observar que entre os artigos apresentados anteriormente e que tratam sobre o BSC, existe uma diferença temporal de 9 anos em sua publicação, disto é possível destacar dois pontos principais: o primeiro é o sistema em si que apresenta certa recorrência na área de gestão de desempenho em organizações híbridas/sociais; e o segundo é que o artigo publicado mais recentemente apresenta uma evolução e adaptação do sistema, a fim de buscar suprir ainda melhor as necessidades do segmento em relação ao controle de indicadores de desempenho.

Analisando os artigos de maneira geral, chega-se à conclusão de que o modelo que apresenta um melhor sistema de medir o desempenho dentro de cooperativas e empresas sociais é o SBSC, devido ao fato de que ele consegue abranger de modo amplo as características que se revelam importantes numa gestão, sendo elas: 1 - Perspectiva Financeira; 2 - Perspectiva do Cliente; 3 - Processos Internos; 4 - Aprendizagem e Crescimento; 5 - Responsabilidade social. Somado ao SBSC, indicadores-chave (KPIs) podem ser utilizados para auxiliar e complementar ainda mais a análise na gestão de desempenho, garantindo assim uma metodologia de gestão eficiente num cenário de Cooperativas e Empresas Sociais.

Além disso, podemos observar que existem características que influenciam diretamente nos resultados e no desempenho das cooperativas que não são levantadas dentro destes modelos atuais, como: as práticas cooperativas de responsabilidade, sentimento de dono e a comunicação avançada. Todos estes três tópicos são particularidades que estão significativamente e positivamente associadas ao desempenho de sociedades cooperativas.

Somados a isso, a presença de funcionários graduados, ou seja, o nível de desempenho pessoal adicionado por funcionário é uma prática que também foi

reconhecida à levar para melhores resultados e que normalmente deixa de ser levada em conta na hora de medir o desempenho.

Um último tópico que é necessário de se levantar, é que a eficiência das organizações cooperativas é mais fortemente influenciada pela qualidade do governo local do que pelas empresas de propriedade de investidores, deste modo, a localização de uma cooperativa pode ter grande impacto em seu desempenho, de modo que, características internas por vezes podem ser insuficientes para conseguir explicar o resultado final.

Com isso conclui-se então que o modelo de desempenho SBSC é aplicável ao contexto de gestão de cooperativas, pois além de trazer as quatro perspectivas do BSC apresentadas anteriormente, traz uma quinta perspectiva que é a de responsabilidade social, atribuindo posteriormente KPIs diferentes para cada uma destas, fazendo com que seja possível ter um maior controle de cada uma delas, resultando em um modelo de sistema de gestão de desempenho completo e eficiente para o cenário específico de cooperativas e empresas sociais.

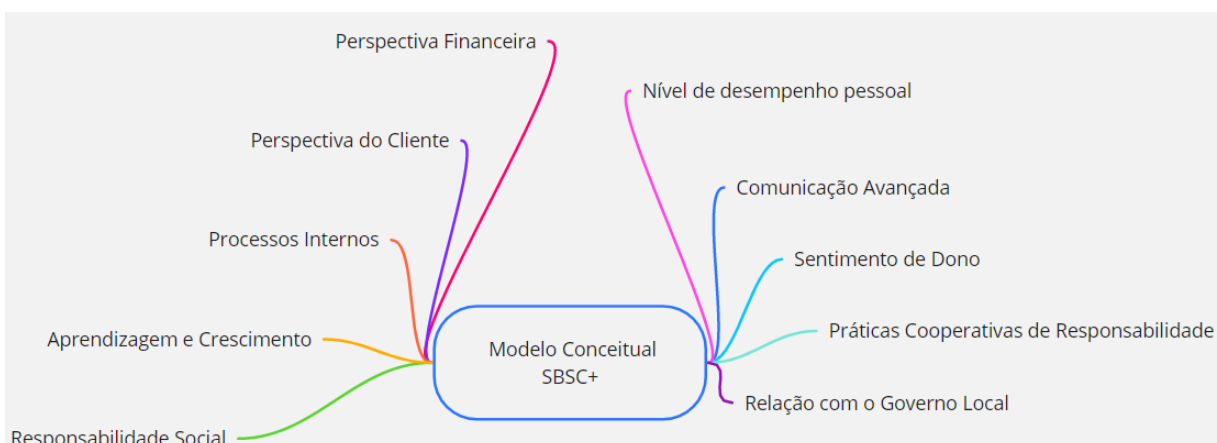
Porém, por mais que o SBSC seja um modelo de gestão de desempenho robusto, ele ainda não contém outros tópicos que já se mostraram importantes e impactantes para os resultados de cooperativas, sendo eles: as práticas cooperativas de responsabilidade, sentimento de dono, comunicação avançada, nível de desempenho pessoal e relação com o governo local.

4.5 MODELO CONCEITUAL

Deste modo, um modelo de gestão de desempenho conceitual é proposto, contando com as características do SBSC, somadas às outras particularidades que se destacam dentro da temática para mensurar e direcionar o que deve ser alterado dentro do contexto das cooperativas e empresas sociais para que seu desempenho se torne cada vez mais superior. Este modelo conceitual une a estrutura do atual sistema SBSC às características apresentadas anteriormente.

Com isso, pode-se estruturar o modelo conceitual que será chamado de SBSC+ e que pode ser visto da seguinte forma na figura 2 e também na lista a seguir:

Figura 2 - Modelo Conceitual



Fonte: Autoria Própria

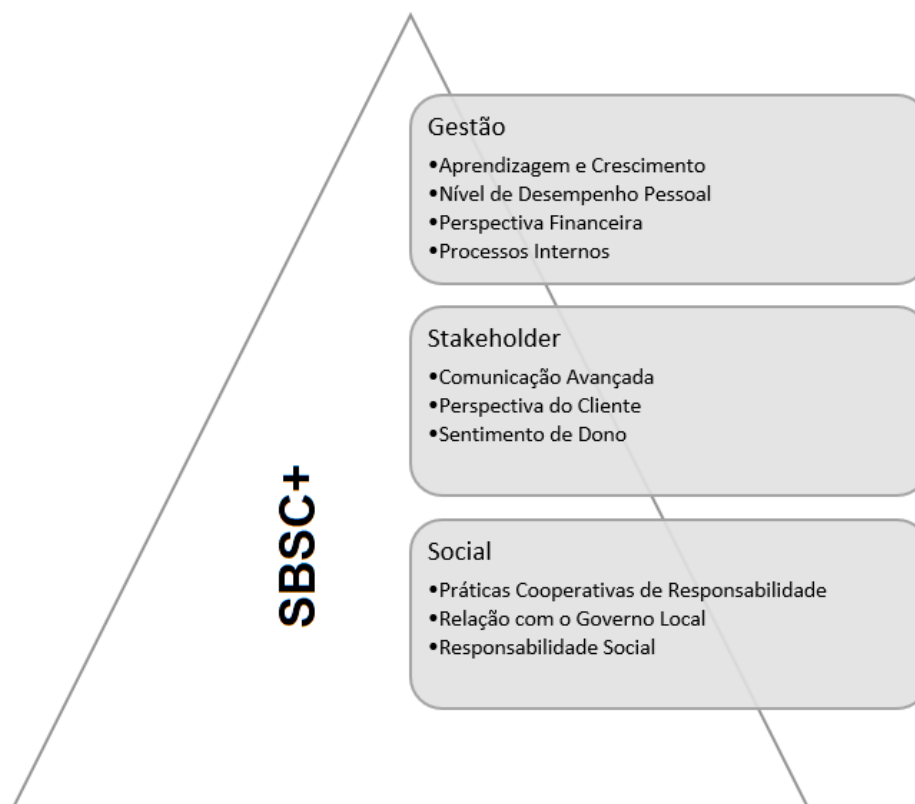
1. **Perspectiva Financeira** - Esta área preocupa-se com os fatores críticos de sucesso (FCS) financeiros de cada cooperativa. Algumas das principais métricas para a análise desta área são: Retorno Sobre Investimento (ROI), Lifetime Value (LTV), Custo de Aquisição de Clientes (CAC), Ticket Médio e Churn Rate;
2. **Perspectiva do Cliente** - Trata-se da capacidade de satisfazer seus clientes e de aumentar a participação de mercado e o número total de serviços prestados a seu mercado. Aqui um indicador muito recomendado é o *Net Promoter Score* (NPS), muito conhecido e aplicado no mercado. Seu principal objetivo é aferir o nível de lealdade do cliente à sua empresa e identificar se ele tem potencial para ser um promotor ou detrator da marca. Na prática, a ferramenta calcula os resultados em uma escala de 0 a 10 a partir de uma pergunta apresentada ao público sobre a probabilidade de recomendar a empresa (seus produtos ou serviços) a familiares e colegas;
3. **Processos Internos** - Engloba os fatores que medem a eficiência na execução dos processos críticos de negócios da empresa, ou seja, sua produtividade. Isso acaba afetando tanto a capacidade de satisfazer os clientes quanto a capacidade de aumentar a participação no mercado. Nesse caso, o gerenciamento de processos deve abranger:
 - a. **eficiência** – relacionado aos meios e recursos aplicados aos processos;

- b. eficácia – relacionado ao desempenho dos processos – monitoramento para que os resultados esperados estejam sendo alcançados;
4. Aprendizagem e Crescimento - É nessa perspectiva que se trata da capacidade dos funcionários, sistemas de informação, alinhamento de informações, motivação e *empowerment*. Com ela os gestores ficam mais aptos a tomar decisões de maneira racional, alcançando os objetivos pretendidos pela empresa. Uma boa forma para se analisar o desempenho desta área é transformar o clima organizacional em um indicador.
 5. Responsabilidade social - A Responsabilidade Social é uma forma que as empresas têm de transmitir um desejo de todo ser humano: causar um impacto positivo no mundo. Diz respeito ao cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos e empresas com a sociedade em geral. Os indicadores, desenvolvidos pelo Instituto Ethos, são uma ferramenta de autoavaliação da gestão da empresa no que concerne à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial;
 6. Práticas cooperativas de responsabilidade - Este fator é essencial para garantir os valores da cooperativa, refere-se ao lado social da gestão, demonstrando que sua transparência e códigos de conduta estão em conformidade;
 7. Sentimento de dono - O sentimento de dono funciona por meio do contato e da sensação que a pessoa detentora de uma empresa tem com seu próprio negócio. Advém da filosofia de que o dono se preocupa com o empreendedorismo para além das suas “obrigações”, assim, além de ser um ótimo indicador para cooperativas, também serve muito bem como parâmetro para qualquer tipo de empreendimento. Pode ser medido através da iniciativa, proatividade e de novas propostas advindas do colaborador, assim, o método para mensurar isto de forma mais concreta é analisar quantos de seus colaboradores estão alinhados e conhecem a missão, visão e valores da companhia;
 8. Comunicação avançada - Engloba os elementos de desempenho da relação com os clientes, comunidade e gestão interna. A comunicação

interna é uma das coisas mais importantes de uma organização, ela reflete diretamente na cultura organizacional e na forma com que os colaboradores vêm a empresa. Além disso, uma boa comunicação interna também é responsável pela fluidez das tarefas e por garantir o alcance dos objetivos da organização;

9. Nível de desempenho pessoal - Está associado ao gerenciamento de recursos humanos da cooperativa, incluindo tanto quanto suas *hard skills* quanto suas *soft skills*, de modo que a capacitação não deixe de ocorrer, tanto no recrutamento, quanto no aperfeiçoamento dos atuais colaboradores;
10. Relação com o governo local - Apoio e reconhecimento do governo local, visto que em locais com disfunções dos sistemas sócio-políticos, as cooperativas devem se tornar predispostas a conflitos e então talvez venham a falência, a menos que sua existência seja ordenada por uma entidade externa, como regulamentação governamental. Válido ressaltar também que mesmo que o governo local seja o dono da empresa, a administração tem como objetivo buscar a sustentabilidade econômica e financeira como uma restrição.

Após ser aplicado todo o protocolo da estratégia de pesquisa e realizada a análise do conteúdo, é proposto o modelo conceitual exibido na Figura 2, sendo possível ainda, conforme apresentado na figura 3, agrupar em três áreas: Gestão, Social e, por fim, Stakeholders.

Figura 3 - Modelo Conceitual Separado em Áreas

Fonte: Autoria Própria

De modo geral, por ser uma ferramenta abrangente, é necessário ter uma atenção especial para cada um dos tópicos dentro de suas subdivisões. Para isso, é recomendado indicar um responsável para cada área, a fim de que estes tenham um conhecimento aprofundado sobre a gestão do desempenho de cada tópico, de forma que, aliado a isso, haja uma boa relação entre todos os responsáveis para garantir uma forte sintonia entre as três frentes.

O quadro 6 a seguir apresenta um sumário que elenca e relaciona cada um dos fatores e seus respectivos autores que foram utilizados para a elaboração do modelo conceitual SBSC+. Toda a informação contextualizada no mesmo foi retirada dos artigos contidos no Quadro 5.

Quadro 6 - Sumário relacional do Modelo Conceitual

Área	Autores	Assunto
BSC	Mouchamps, H. (2014)	A pesquisa analisa o uso das ferramentas de desempenho atuais para ver se são, ou não, consistentes com as características específicas das empresas sociais, no caso, o BSC.
	Lee e Moon (2018)	O estudo desenvolve o modelo BSC de uma empresa social.
SBSC	Ponte et al. (2017)	Este artigo apresenta o modelo SBSC, que conta com ferramentas de medição de desempenho que permitem um controle equilibrado das metas sociais e do desempenho financeiro em uma organização híbrida.
	Spencer et al. (2016)	O artigo tem como objetivo apresentar uma análise das atividades de uma empresa social indígena na cidade de Yirrkala, utilizando o modelo SBSC.
Práticas cooperativas de responsabilidade	Kyazze, Nsereko e Nkote (2020)	Os autores trazem neste artigo o objetivo de examinar a relação entre as práticas cooperativas de prestação de contas, propriedade cooperativa, comunicação avançada e desempenho não financeiro em sociedades cooperativas de poupança e crédito.
Sentimento de dono		
Comunicação avançada		
Nível de desempenho pessoal	Bontis et al. (2018)	Neste artigo é realizado um estudo sobre as relações entre o capital intelectual e desempenho econômico.
Relação com o governo local	Galang et al. (2020)	Este artigo busca oferecer uma melhor compreensão de como a qualidade do governo e o tamanho organizacional influenciam os resultados de desempenho entre diferentes formas organizacionais.

Fonte: Autoria Própria

É necessário ressaltar que neste modelo nenhuma das áreas deve ser considerada isoladamente para a medição e gestão de desempenho em cooperativas, mas seu uso agrupado pode proporcionar uma abordagem completa considerando suas particularidades.

5 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo é identificar modelos e indicadores de gestão de desempenho aplicáveis em cooperativas e com isso elaborar um novo modelo conceitual. Essa reflexão se deu inicialmente devido à valorização da necessidade de maiores estudos em cima dos Modelos de Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) de cooperativas, a fim de encontrar um modelo que seja relevante e eficiente para este cenário em específico.

Para chegar a um resultado de qualidade tornou-se necessário uma revisão sistemática da literatura, a fim de entender a situação atual e poder levantar fundamentos e informações acerca do tema. Após aplicado todo o protocolo de pesquisa e feita uma análise de conteúdo, a qual trouxe relevantes definições e conceitos, embasadas na revisão literária apresentada, tornando-se possível elaborar um novo modelo conceitual, baseado no SBSC, complementando-o com conceitos relevantes trazidos de outros estudos realizados na temática, chegando então a atingir com sucesso o objetivo inicial.

A pesquisa presente passou pela limitação da baixa quantidade de trabalhos disponíveis sobre o tema, porém, apesar das dificuldades, o tema com certeza merece e pode ser mais explorado através de estudos que apresentem novas evoluções de modelos já existentes, além de novos modelos que sirvam para atender às necessidades específicas deste segmento pouco explorado.

As maiores dificuldades encontradas durante o desenvolvimento do estudo foram a organização de conceitos dentro da temática para a elaboração de um novo modelo, e também o alinhamento de ideias não relacionadas ao cenário cooperativista, porém de grande relevância para um sistema de medição de desempenho global.

Conclui-se que o estudo é importante também para áreas de medição e gestão de desempenho, tão quanto para gestão de cooperativas, assim como mencionado acima, onde o sistema apresentado pelo modelo conceitual pode vir a ser utilizado na prática, servindo como diretriz para cooperativas que desejarem aplicá-lo ou para quem for desenvolver novos sistemas de medição de desempenho.

REFERÊNCIAS

Anuário do Cooperativismo Brasileiro. 2020. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/numeros>>. Acesso em 10 mai. 2021.

ARENA, M.; AZZONE, G.; BENGIO, I. Performance Measurement for Social Enterprises. **International Society for Third-Sector Research Voluntas**, 2015.

BAGGIO ROBERTO, L; BIALOSKORSKI NETO, S. **A Importância do Cooperativismo.** Especial Cooperativismo, Organização das Cooperativas Brasileiras, Julho de 2009.

BIALOSKORSKI NETO, S.; LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R. **Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções.** Gest. Prod. [online]. 1999, vol.6, n.3, pp.257-268. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X1999000300010>. Acesso em: 01 abr. 2021.

BIALOSKORSKI NETO, S.; SEIDO NAGANO, M; BOTELHO DA COSTA MORAES, M. Utilização de redes neurais artificiais para avaliação socioeconômica: uma aplicação em cooperativas. **Revista de Administração - RAUSP**, vol. 41, núm. 1, 2006, pp. 59-68 Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417488005>. Acesso em: 01 abr. 2021.

BITITCI, U.S.; CARRIE, A.S.; MCDEVITT, L.G. Integrated performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, 1997.

BONTIS, N., CIAMBOTTI, M., PALAZZI, F., SGRO, F. **Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises** | Emerald Insight. Journal of Intellectual Capital, 2017.

CAMPOS-CLIMENT, V., SANCHIS-PALACIO, J.R. **The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises** | Emerald Insight. Journal of Knowledge Management, 2017.

CARDOZA, Edwin ; CARPINETTI, Luiz C. Ribeiro . INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O SISTEMA DE PRODUÇÃO ENXUTO. **Revista Produção**, Florianópolis , v. 5, Junho 2005.

CARPI, Raffaele ; DOUGLAS, John ; GASCON, Frédéric . **Performance management: Why keeping score is so important, and so hard.** 2017. Disponível

em:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard#>. Acesso em: 3 mai. 2021.

CESTARI, J.M.A.P.; MOURA, L.F.; LIMA, E.P.; DESCHAMPS, F.; AKEN, E.V.; TREINTA, F.T. A case study extension methodology for performance measurement diagnosis in nonprofit organizations. **International Journal of Production Economics**, 2018.

CLARK, C.; BRENNAN, G.G.C.L. Entrepreneurship with social value: A conceptual model for performance measurement. **Academy of Entrepreneurship Journal**, 2012.

CONATY, F.J. **Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: an Irish case** | Emerald Insight. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2012.

COUTO, T. F. L; MOURA, L. F. **Um estudo sobre fatores que influenciam na gestão de desempenho em cooperativas**. In: SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA. 2020, Toledo: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2020.

CORRIGAN, L. T.; RIXON, D. **A dramaturgical accounting of cooperative performance indicators**. Emerald Insight. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2016.

CROSS, K.F.; LYNCH, R.L. The SMART way to define and sustain success. **National Productivity Review**, 1990.

Data Sebrae. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>>. Acesso em 10 mai. 2021.

DE CAMILLIS, Patrícia Kinast; et al. **Gestão do Desempenho Organizacional**. Porto Alegre: SAGAH EDUCAÇÃO S.A, 2018.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. Indicadores de desempenho: Dos objetivos a ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. **Alta Books**, 2018.

GALANG, R.M.N., LAVADO, R.F., WHITE III, G.O. AND FRANCISCO, J.P.S. **Imposing cooperation**: the impact of institutions on the efficiency of cooperatives in the Philippines | Emerald Insight. *Journal of Asia Business Studies*, 2019.

GLAVELI, N. AND GEORMAS, K. Doing well and doing good: Exploring how strategic and market orientation impacts social enterprise performance | Emerald Insight. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2017.

GRASHUIS, J. **A quantile regression analysis of farmer cooperative performance** | Emerald Insight. *Agricultural Finance Review*, 2017.

HACKER, Marla E. ; BROTHERTON, Paul A. . **Designing and installing effective performance measurement systems**, v. 30. 1998. Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE).

HAUGH, H. **A research agenda for social entrepreneurship** | Emerald Insight. *Social Enterprise Journal*, 2013.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; DA CRUZ, Cláudio Silva; FALCÃO, Sérgio Dagnino. **COMBINANDO O BALANCED SCORECARD COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO**. 2000.

HUTAHAYAN, B. Factors affecting the performance of Indonesian special food SMEs in entrepreneurial orientation in East Java | Emerald Insight. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2018.

IPEM-SP. **CONCEITOS: METROLOGIA E QUALIDADE**. São Paulo, 2016.
Disponível em:
<https://www1.ipem.sp.gov.br/index.php/cidadao/conceitos-metrologia-e-qualidade>.
Acesso em: 3 mai. 2021.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Campus, 2000.

KEATHLEY-HERRING, H., VAN AKEN, E., GONZALEZ-ALEU, F., DESCHAMPS, F., LETENS, G. AND ORLANDINI, P. C. **Assessing the maturity of a research area**: bibliometric review and proposed framework. *Scientometrics*. Springer Netherlands, 109(2), pp. 927–951, 2016.

KANNAMPUZHA, M. AND HOCKERTS, K. **Organizational social entrepreneurship: scale development and validation** | Emerald Insight. Social Enterprise Journal, 2018.

KARATZAS, A., JOHNSON, M., BASTL, M. **Manufacturer-supplier relationships and service performance in service triads** | Emerald Insight. International Journal of Operations & Production Management, 2015.

KATAIKE, J., MOLNAR, A., DE STEUR, H. AND GELLYNCK, X. Examining the relationship between chain governance structures and chain performance: An empirical evidence of the dairy sector | Emerald Insight. **British Food Journal**, 2018.

KONG, E. Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organizations. **Journal of Intellectual Capital**, 2010.

KYAZZE, L.M., NSEREKO, I. AND NKOTE, I. **Cooperative practices and non-financial performance of savings and credit cooperative societies** | Emerald Insight. International Journal of Ethics and Systems, 2020.

LEE, Y.; MOON, J. **An Exploratory Study on the Balanced Scorecard Model of Social Enterprise** | Emerald Insight. Asian Journal on Quality, 2019.

LIANG, C. et al. **Imagining future success:** Imaginative capacity on the perceived performance of potential agrisocio entrepreneurs. *Thinking Skills and Creativity*, v. 23, p. 161–174, mar. 2017.

LUO, J.; GUO, H.; JIA, F. **Technological innovation in agricultural co-operatives in China:** Implications for agro-food innovation policies. *Food Policy*, v. 73, p. 19–33, dez. 2017.

MANVILLE, G.; GREATBANKS, R. **Performance management in hybrid organisations:** A study in social housing. *European Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 533–545, jun. 2020.

MARCIS, J., PINHEIRO DE LIMA, E., GOUVÊA DA COSTA, S.E. **Model for assessing sustainability performance of agricultural cooperatives.** 2019.

MARTINS, F.S., LUCATO, W.C. **Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil** | Emerald Insight. *International Journal of Operations & Production Management*, 2019.

MOUCHAMPS, H. **Weighing elephants with kitchen scales: The relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises** | Emerald Insight. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2013.

MOURA, L.F.; CESTARI, J.M.A.P.; LIMA, E.P.; DESCHAMPS, F.; AKEN, E.V.; COSTA, S.E.G.; TREINTA, F.T. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2019.

MOXHAM, C. Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2014.

MUNIK, J., PINHEIRO DE LIMA, E., DESCHAMPS, F., GOUVEA DA COSTA, S.E., VAN AKEN, E.M., ALMEIDA PRADO CESTARI, J.M., MOURA, L.F. AND TREINTA, F. (2021), "**Performance measurement systems in nonprofit organizations: an authorship-based literature review**", *Measuring Business Excellence*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

NADERI, A., NASROLAHI VOSTA, L., EBRAHIMI, A. AND JALILVAND, M.R. **The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance: Insights from rural tourism in Iran** | Emerald Insight. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2019.

NEELY, A.; ADAMS, C. The performance prism perspective. **Journal of Cost Management**, 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. **The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence**, 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLY, M. **The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success**. Prentice Hall. 2002.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M.; RICHARDS, H. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Production Economics**, 1995.

NORREKLIT, H. **The balance on the BSC – a critical analysis of some of its assumptions**. Management Accounting Research. v. 11, n. 1, pp. 65-88. Academic Press. 2000.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich ; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; DA SILVA, Marcos Alessandro. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, Março 2003.

PINHO, D. B. **Empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil**. São Paulo: Coopercultura, 1986. p. 9-17.

PONTE, D., PESCI, C. AND CAMUSSONE, P.F. **Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization** | Emerald Insight. Managerial Auditing Journal, 2015.

RAHMAN, M., HUSSAIN, M. **Social business, accountability, and performance reporting** | Emerald Insight. Humanomics, 2012.

RICCIARDI, F., DE BERNARDI, P. AND CANTINO, V. RICCIARDI, F.; DE BERNARDI, P.; CANTINO, V. **System dynamics modeling as a circular process: The smart commons approach to impact management**. Technological Forecasting and Social Change, v. 151, p. 119799, fev. 2020.

ROH, J. **Improving the government performance management system in South Korea: Focusing on central government agencies** | Emerald Insight. Asian Education and Development Studies, 2017.

SALES, João Eder. Cooperativismo: Origens e Evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, 2010.

SANTOS, H. S. **A análise econômica e financeira da empresa cooperativa**. In: PINHO, D. B. (Org.). Empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil. São Paulo: Coopercultura, 1986. p. 19-36.

SCHNEIDERMAN, A. M. **Why BSC fail**. Journal of Strategic Performance Measurement. Special Edition. 1999.

SHU-WEN, M., WEN-AN, P. **Impact of relationship strength and integration capability on the efficiency of knowledge transfer among technology alliances in China** | Emerald Insight. Journal of Science and Technology Policy in China, 2012.

SOUZA, J.V.; NASCIMENTO, S.; REINA, D.R.M.; GALLON, A.V.; ENSSLIN, S.R. Proposição de uma metodologia baseada no Balanced Scorecard para suporte à gestão estratégica de uma transportadora de carga fracionada. **Revista de Gestão Organizacional**, 2008.

SPENCER, R., BRUECKNER, M., WISE, G. AND MARIKA, B. **Australian indigenous social enterprise: measuring performance** | Emerald Insight. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 2015.

STRAUB, A., KOOPMAN, M., VAN MOSSEL, H. **Systems approach and performance measurement by social enterprises** | Emerald Insight. Facilities, 2013.

SUSANTY, A., BAKHTIAR, A., PUSPITASARI, N.B., MUSTIKA, D. **Performance analysis and strategic planning of dairy supply chain in Indonesia: A comparative study** | Emerald Insight. International Journal of Productivity and Performance Management, 2017.

TADESSE, G., KASSIE, G.T. **Measuring trust and commitment in collective actions: Evidence from farmers' marketing organizations in rural Ethiopia** | Emerald Insight. International Journal of Social Economics, 2019.

TAYLOR, M.; TAYLOR, A. Performance measurement in the Third Sector: the development of a stakeholder-focussed research agenda. **Production Planning and Control**, 2015.

TAUSL PROCHAZKOVA, P; NOSKOVA, M. **An application of input-output analysis to social enterprises: a case of the Czech Republic** | Emerald Insight. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 2019.

TREINTA, F.T.; MOURA, L.F.; LIMA, E.P.; DESCHAMPS, F.; AKEN, E.V.; COSTA, S.E.G.; CESTARI, J.M.A.P.; SILVA, R.A. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. **Measuring Business Excellence**, 2020.

TYKKYLÄINEN, S. **Why social enterprises pursue growth? Analysis of threats and opportunities.** Emerald Insight. Social Enterprise Journal, 2018.

VAKKURI, J. AND JOHANSON, J.-E. Failed promises – performance measurement ambiguities in hybrid universities | Emerald Insight. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 2013.

XABA, S.T., MARWA, N. AND MATHUR-HELM, B. Efficiency evaluation of agricultural cooperatives in Mpumalanga: An empirical study using the DEA approach | Emerald Insight. **African Journal of Economic and Management Studies**, 2018.

YU, L.; HUANG, W. **Non-economic societal impact or economic revenue? A performance and efficiency analysis of farmer cooperatives in China.** Journal of Rural Studies, v. 80, p. 123–134, dez. 2020.

anexo A - Direitos autorais - Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.
Disposições preliminares



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998¹.

Mensagem de veto

Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Título I - Disposições Preliminares

Art. 1º Esta Lei regula os direitos autorais, entendendo-se sob esta denominação os direitos de autor e os que lhes são conexos.

Art. 2º Os estrangeiros domiciliados no exterior gozarão da proteção assegurada nos acordos, convenções e tratados em vigor no Brasil.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei aos nacionais ou pessoas domiciliadas em país que assegure aos brasileiros ou pessoas domiciliadas no Brasil a reciprocidade na proteção aos direitos autorais ou equivalentes.

Art. 3º Os direitos autorais reputam-se, para os efeitos legais, bens móveis.

Art. 4º Interpretam-se restritivamente os negócios jurídicos sobre os direitos autorais.

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - publicação - o oferecimento de obra literária, artística ou científica ao conhecimento do público, com o consentimento do autor, ou de qualquer outro titular de direito de autor, por qualquer forma ou processo;

II - transmissão ou emissão - a difusão de sons ou de sons e imagens, por meio de ondas radioelétricas; sinais de satélite; fio, cabo ou outro condutor; meios óticos ou qualquer outro processo eletromagnético;

III - retransmissão - a emissão simultânea da transmissão de uma empresa por outra;

IV - distribuição - a colocação à disposição do público do original ou cópia de obras literárias, artísticas ou científicas, interpretações ou execuções fixadas e fonogramas, mediante a venda, locação ou qualquer outra forma de transferência de propriedade ou posse;

V - comunicação ao público - ato mediante o qual a obra é colocada ao alcance do público, por qualquer meio ou procedimento e que não consista na distribuição de exemplares;

VI - reprodução - a cópia de um ou vários exemplares de uma obra literária, artística ou científica ou de um fonograma, de qualquer forma tangível, incluindo qualquer armazenamento permanente ou temporário por meios eletrônicos ou qualquer outro meio de fixação que venha a ser desenvolvido;

VII - contrafação - a reprodução não autorizada;

VIII - obra:

a) em co-autoria - quando é criada em comum, por dois ou mais autores;

b) anônima - quando não se indica o nome do autor, por sua vontade ou por ser desconhecido;

c) pseudônima - quando o autor se oculta sob nome suposto;

d) inédita - a que não haja sido objeto de publicação;

e) póstuma - a que se publique após a morte do autor;

f) originária - a criação primígena;

g) derivada - a que, constituindo criação intelectual nova, resulta da transformação de obra originária;

h) coletiva - a criada por iniciativa, organização e responsabilidade de uma pessoa física ou jurídica, que a publica sob seu nome ou marca e que é constituída pela participação de diferentes autores, cujas contribuições se fundem numa criação autônoma;

i) audiovisual - a que resulta da fixação de imagens com ou sem som, que tenha a finalidade de criar, por meio de sua reprodução, a impressão de movimento, independentemente dos processos de sua captação, do suporte usado inicial ou posteriormente para fixá-lo, bem como dos meios utilizados para sua veiculação;

IX - fonograma - toda fixação de sons de uma execução ou interpretação ou de outros sons, ou de uma representação de sons que não seja uma fixação incluída em uma obra audiovisual;

X - editor - a pessoa física ou jurídica à qual se atribui o direito exclusivo de reprodução da obra e o dever de divulgá-la, nos limites previstos no contrato de edição;

XI - produtor - a pessoa física ou jurídica que toma a iniciativa e tem a responsabilidade econômica da primeira fixação do fonograma ou da obra audiovisual, qualquer que seja a natureza do suporte utilizado;

XII - radiodifusão - a transmissão sem fio, inclusive por satélites, de sons ou imagens e sons ou das representações desses, para recepção ao público e a transmissão de sinais codificados, quando os meios de decodificação sejam oferecidos ao público pelo organismo de radiodifusão ou com seu consentimento;

XIII - artistas intérpretes ou executantes - todos os atores, cantores, músicos, bailarinos ou outras pessoas que representem um papel, cantem, recitem, declamem, interpretem ou executem em qualquer forma obras literárias ou artísticas ou expressões do folclore.

Art. 6º Não serão de domínio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios as obras por eles simplesmente subvencionadas.