



Revista de Gestão Ambiental e  
Sustentabilidade  
E-ISSN: 2316-9834  
revistageas@uninove.br  
Universidade Nove de Julho  
Brasil

de Oliveira, Osvaldo Mauricio; Giroletti, Domingos Antonio  
AVALIAÇÃO DE PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM  
APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO DA  
COOPERÁRVORE DA FIAT AUTOMÓVEIS.

Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, vol. 5, núm. 1, enero-abril, 2016, pp.  
144-159

Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471647048011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



## AVALIAÇÃO DE PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO DA COOPERÁRVORE DA FIAT AUTOMÓVEIS.

Recebido: 16/12/2015

Aprovado: 24/03/2016

<sup>1</sup>Osvaldo Mauricio de Oliveira

<sup>2</sup>Domingos Antonio Giroletti

### RESUMO

Este artigo trata da avaliação da cooperativa de trabalho – Cooperárvore – do Programa de Responsabilidade Social Empresarial – Árvore da Vida – da Fiat Automóveis, no Município de Betim-MG. Trata-se de um estudo de caso descritivo com o objetivo geral de medir o alcance das ações sociais da montadora na promoção do desenvolvimento da comunidade Jardim Teresópolis, por meio da geração de trabalho e renda, da redução da vulnerabilidade social e do desenvolvimento econômico e humano. Tem como objetivo específico apresentar um modelo de avaliação e monitoramento de um projeto de responsabilidade social com a aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), com o propósito de permitir o aperfeiçoamento da gestão e inspirar outras iniciativas sociais corporativas.

No referencial teórico foi abordada a importância da responsabilidade social empresarial no desenvolvimento sustentável, conceitos e modelos de avaliação de projetos sociais. A pesquisa foi realizada com base em documentos relacionados à Árvore da Vida e em entrevistas envolvendo os gestores e beneficiários do programa, numa perspectiva qualitativa. Na análise dos dados podem-se perceber resultados positivos com avanços expressivos no desenvolvimento dos beneficiários e da comunidade. No entanto, em alguns pontos pode-se perceber que a cooperativa ainda não está em condições de se autossustentar, principalmente em função das suas limitações de mercado, dependendo de aportes financeiros e da participação da atual mantenedora na sua gestão. Isso requer da equipe gestora a adoção de algumas definições estratégicas que busquem implementar soluções a curto e médio prazo no sentido de ampliar o mercado da cooperativa para garantir a sua autonomia e sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social empresarial, Avaliação de programas sociais, *Balanced Scorecard*.

<sup>1</sup> Mestre pela Fundação Pedro Leopoldo - MPA/FPL- MG, Brasil

Professor pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas

E-mail: [osvaldomo@pucminas.br](mailto:osvaldomo@pucminas.br)

<sup>2</sup> Pos-Doutor pela London School of Economics –LSE, UK

Professor Titular pela Fundação Pedro Leopoldo - MPA/FPL- MG, Brasil

E-mail: [domingosgiroletti@gmail.com](mailto:domingosgiroletti@gmail.com)



**EVALUATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PROGRAMME BY  
APPLICATION OF BALANCED SCORECARD: A CASE STUDY OF FIAT  
AUTOMOBILES' COOPERÁRVORE PROGRAMME**

**ABSTRACT**

This article sets out to assess Cooperárvore, FIAT Automobiles' labour corporative project within its "Árvore da Vida" Corporate Social Responsibility Programme, in the city of Betim, in the State of Minas Gerais. This is a descriptive case study whose overall aim is to measure the scope of the automaker's social actions promoting the development of Jardim Teresópolis neighbourhood, by way of job and income generation, reduction of social vulnerability and economic and human development. Its specific objective is to present an evaluation and monitoring pattern of a social responsibility project by application of the Balanced Scorecard tool (BSC), in order to allow for improving management and inspire other corporate social initiatives.

In the theoretical framework, the importance of corporate social responsibility has been studied in sustainable development, as well as concepts and

models of evaluation of social projects. The survey was conducted based on documents related to Árvore da Vida and on interviews involving the programme's managers and beneficiaries, in a qualitative perspective. From data analysis, positive results with significant advances in the beneficiaries and community development can be noticed. However, at some points it can be seen that the cooperative is not yet able to sustain itself, mainly due to its market limitations, depending on financial contributions and participation of the current sponsor in its management. This requires the management team to adopt some strategic definitions in order to implement short and medium term solutions to broaden the cooperative market to ensure their autonomy and sustainability.

**Keywords:** corporate social responsibility, evaluation of social programs, Balanced Scorecard.

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD: UN  
ESTUDIO DE CASO DE COOPERÁRVORE DE FIAT AUTOMÓVILES.**

**RESUMEN**

Este artículo se refiere a la evaluación de las cooperativas de trabajo - Cooperárvore - Programa de Responsabilidad Social Corporativa – Árbol de la Vida - de Fiat Automóviles, en el municipio de Betim, MG.

Este es un estudio descriptivo con el objetivo general de medir el alcance de las acciones sociales del ensamblador en la promoción del desarrollo de la comunidad Jardín Teresópolis, a través de la generación de trabajo y renta, la reducción de la vulnerabilidad social y el desarrollo humano y económico. Tiene como objetivo presentar un modelo específico de monitoreo y evaluación para un proyecto de responsabilidad social con la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard (BSC), con el propósito de mejorar la gestión e inspirar otras empresas a empezar las iniciativas sociales.

En el marco teórico se refirió a la importancia de la responsabilidad social de las empresas en el desarrollo sostenible, conceptos y modelos para la evaluación de proyectos sociales.

La investigación se basó en documentos relacionados con el Árbol de la Vida y en las entrevistas con los gestores y beneficiarios del programa, en una perspectiva cualitativa. En el análisis de los datos, se puede percibir resultados positivos con expresivos avances en el desarrollo de los beneficiarios y de la comunidad.

Sin embargo, en algunos puntos, podemos percibir que la cooperativa no está todavía en condiciones de autosuficiencia, principalmente en función de las limitaciones del mercado, en función de las contribuciones financieras y la participación de los organismos de control actual en su gestión. Esto requiere un equipo de gestión de la adopción de algunos ajustes estratégicos que buscan implementar soluciones en el corto y medio plazo para ampliar el mercado de la cooperativa para asegurar su autonomía y sostenibilidad.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Evaluación de Programas Sociales, Balanced Scorecard.



## INTRODUÇÃO

As crises econômicas que surgem na Europa nos últimos anos sugerem novos questionamentos sobre a sustentabilidade dos países de Primeiro Mundo. O poder público desses países em crise tornou-se impotente para solucionar sozinho os problemas sociais que os acometem. Todos os atores sociais são agentes importantes na busca de saída para a crise, principalmente as empresas, que, além de depender de uma economia sólida para sua sobrevivência, podem contribuir de forma significativa com seus recursos e conhecimentos para o desenvolvimento da sociedade.

Assim, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode desempenhar um papel-chave na reconstituição dos laços da sociedade por ser um fator decisivo na implementação da política econômica, podendo influenciar positivamente nos seus resultados. A RSE é fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade democrática e de um mundo melhor.

Cientes dessa sua importância social, as empresas, nas últimas décadas, vêm assumindo um papel fundamental na sociedade, ao aumentar, segundo Teodósio (2002), seus investimentos em RSE e ao integrar ações sociais em suas estratégias corporativas.

Segundo pesquisa do Ipea (2006), no período de 1990 a 2004 houve um crescimento expressivo, em dez pontos percentuais, de investimentos em responsabilidade social pela iniciativa privada, chegando ao final desse período com 69% das empresas pesquisadas declarando realizar algum tipo de ação social para a comunidade. No entanto, poucas empresas possuem uma metodologia de

gestão apropriada para o desenvolvimento de suas ações sociais e, ainda segundo a pesquisa, a restrição financeira é a principal dificuldade encontrada.

No Brasil, o cenário de avaliação de projetos sociais é bastante incipiente, uma vez que, conforme pesquisa do Ipea (2010), apenas 16% das empresas que investem em RSE avaliam suas ações. Esse é, também, um problema para as empresas que aplicam recursos financeiros, humanos e materiais em projetos sem ter uma avaliação precisa do retorno social de seus investimentos.

Nesse contexto, o presente artigo, apresentado de forma sucinta, traduz uma proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) como metodologia de avaliação de resultados de um programa específico de RSE. Trata-se de um estudo de caso na “Cooperárvore”, uma cooperativa de trabalho criada a partir de um programa de responsabilidade social da Fiat Automóveis.

O objetivo deste estudo é avaliar o desempenho da cooperativa e verificar em que medida a sua gestão está permitindo alcançar a sua missão e sua visão, como também a sua autossustentabilidade, segundo o esquema da Figura 1, que ilustra a estruturação do método. A partir da missão da cooperativa, que está alinhada aos objetivos do programa, buscou-se verificar se a mesma está avançando no sentido da sua sustentabilidade (econômica, social e ambiental). Ao se avaliar os recursos aplicados, os processos operacionais, o conhecimento adquirido e as relações com os parceiros e clientes, pode-se verificar em que medida a Cooperárvore está contribuindo para alcançar os resultados para os quais foi criada: gerar trabalho e renda, reduzir a vulnerabilidade social e promover o desenvolvimento humano, social e econômico.

Figura 1– Esquema da metodologia de avaliação da gestão.



Fonte: Elaborada pelos autores.



Para cada premissa foram identificados indicadores que pudessem ajudar a avaliar o alcance dos objetivos almejados. A escolha desses indicadores foi realizada a partir da seguinte pergunta: *Quais são os fatores (recursos, processos, conhecimento e mercado) essenciais na gestão que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da Cooperárvore e, consequentemente, contribuir para o alcance de sua missão?*

Nas seções que seguem, será apresentada uma exposição teórica sobre a avaliação de programas de RSE. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos que compõem a pesquisa e permitem a construção dos indicadores usados na avaliação de um projeto específico. Na sequência, serão discutidos os resultados da pesquisa e, finalmente, apresentadas as considerações finais do artigo.

## AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE RSE

Segundo Sen e Kliksberg (2007), o desenvolvimento, na sua dimensão econômica, social e política, deve ser construído a partir de uma visão integrada, já que a sociedade é formada por pessoas, portadores de valores éticos, entre eles os empresariais, que fazem parte dos ativos produtivos da sociedade, uma vez que suas ações têm enorme influência no progresso econômico e social de cada país. Dessa forma, os autores concluem que o capital social apoia-se no desenvolvimento sustentável da sociedade e, quando esta atua de forma ativa, fortalece os próprios valores que lhe dão vida. Na visão desses autores, é importante que as empresas assumam a sua responsabilidade social. Esta é definida pelo Instituto Ethos de Solidariedade como:

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução da desigualdade social. (ETHOS, 2011)<sup>3</sup>

Um programa de RSE bem-sucedido gera um reconhecimento institucional, comunitário e social.

<sup>3</sup>Disponível em:  
[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx). Acesso em: 20 jun. 2011.

No entanto, para que isso possa acontecer, torna-se necessário que esse programa conte com, ao longo de sua execução, o processo de monitoramento e avaliação constante das ações, em relação aos princípios da sustentabilidade social, ambiental e econômica (Rico, 2004).

Uma metodologia de avaliação eficaz permite melhorar o desempenho do programa durante o seu ciclo de vida, bem como dos planejamentos futuros, permitindo reduzir incertezas e riscos inerentes aos processos. Segundo Cohen e Franco (1993), a avaliação tem como objetivo maximizar sua eficácia no alcance dos objetivos e na otimização dos recursos aplicados.

Segundo Clemente e Fernandes (2002)<sup>4</sup>, citados por Santos (2008), a gestão de projetos passa pela integração de fatores econômicos, sociais, políticos e culturais que influenciam diretamente nos resultados. Os mesmos autores evidenciam a necessidade de quantificar e mensurar os objetivos e os resultados alcançados. “Contudo deve-se atenuar que, mesmo bem elaborado, e cercado das atenções de um gestor, isso não garante em sua totalidade a efetividade e o sucesso” (Santos & Jeunon, 2007 apud Santos, 2008, p. 30). Assim, tornam-se necessários critérios bem definidos que permitam mensuração e avaliação das ações de cada projeto, possibilitando a medição dos resultados obtidos em função dos objetivos propostos e da efetividade na sua implementação.

Não existe, segundo Santos (2008), uma definição única de avaliação de programas sociais. O autor se baseou nos conceitos de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (1997) e Patton (1997), que definiram a avaliação como:

a coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorar o programa e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa do trabalho desenvolvido. (Marino, 2003, p. 16)

<sup>4</sup> Clemente; Fernandes, 2002.



Ainda segundo Marino (2003), a concepção de avaliação contém três componentes que são interligados:

- 1) coleta sistemática de informações relevantes;
- 2) determinação e aplicação de parâmetros para determinar o valor, qualidade, utilidade, efetividade e importância do programa avaliado;
- 3) garantia do uso dos resultados da avaliação por meio da geração de recomendações para o aperfeiçoamento do programa e de informações que servem para prestar contas a pessoas e instituições que têm interesse direto pelo programa que está sendo desenvolvido.

Dessa forma, a avaliação dos resultados permite a análise da eficácia do programa de RSE e a mensuração do alcance dos objetivos traçados na fase de planejamento por meio de indicadores de desempenho.

Em projetos sociais, os indicadores são parâmetros que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, procurando dessa forma expressar a realidade sob uma forma mensurável que permita avaliar ou observar os resultados.

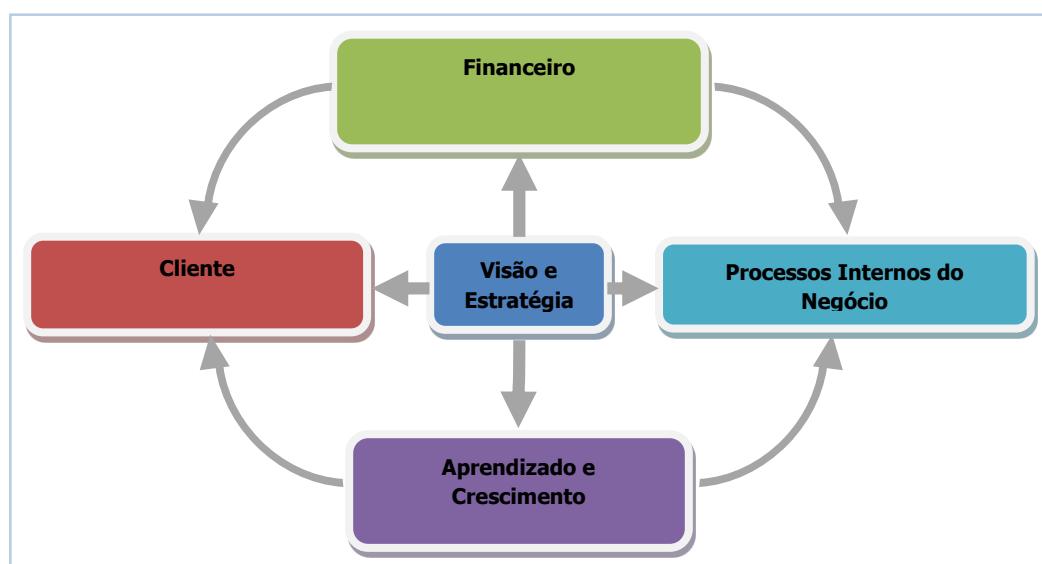
## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia de avaliação foi direcionada para verificar o alcance dos resultados objetivados da Cooperárvore, que prevê a redução da vulnerabilidade dos grupos de risco, a promoção de trabalho e renda e a contribuição para o desenvolvimento humano, social e econômico, propostos pelo programa Árvore da Vida.

Para dar conta desse propósito, adotou-se a pesquisa descritiva para avaliar cada objetivo proposto na Cooperárvore, explorando familiarização e percepções dos beneficiários do programa. Segundo Collis e Hussey (2005), esse tipo de pesquisa é utilizado quando há pouco ou nenhum estudo anterior sobre a questão estudada e seu foco é obter *insights* e familiaridade com a área do assunto pesquisado. Para atender a esse tipo de pesquisa, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa, que possibilitou explorar o problema proposto, reunindo uma ampla gama de dados e impressões que permitiram analisar a interação de diversas variáveis.

O BSC representa um aperfeiçoamento do sistema de planejamento e controle gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton (2000) que, nas últimas décadas, tornou-se uma ferramenta amplamente difundida entre as organizações. Ela reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não financeiras, indicadores de desempenho internos e externos. O BSC traduz a visão e a estratégia em quatro perspectivas de desempenho da organização, a saber: Financeira, do Cliente, dos Negócios Internos e da Aprendizagem e Crescimento (cf. FIG. 2).

Figura 2 – Perspectivas de desempenho da organização.



Fonte: Kaplan e Norton (2000).



Na avaliação da gestão da Cooperárvore, foi realizada uma pequena adaptação nas quatro perspectivas de Kaplan e Norton (2000) para se adequar à lógica institucional, conforme as áreas estratégicas a seguir:

- Gestão dos Recursos Financeiros e Materiais: para ter sustentabilidade financeira, como a Cooperárvore deve gerir seus recursos financeiros e materiais?
- Gestão dos Processos Internos: para cumprir a missão de desenvolvimento socioeconômico das famílias, em que processos internos a Cooperárvore deve sobressair?
- Gestão do Aprendizado e do Crescimento: para alcançar sua visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir?
- Gestão do Relacionamento com parceiros, clientes e comunidade: para alcançar sua visão, como a Cooperárvore deve ser vista pelos parceiros, clientes e sociedade em geral?

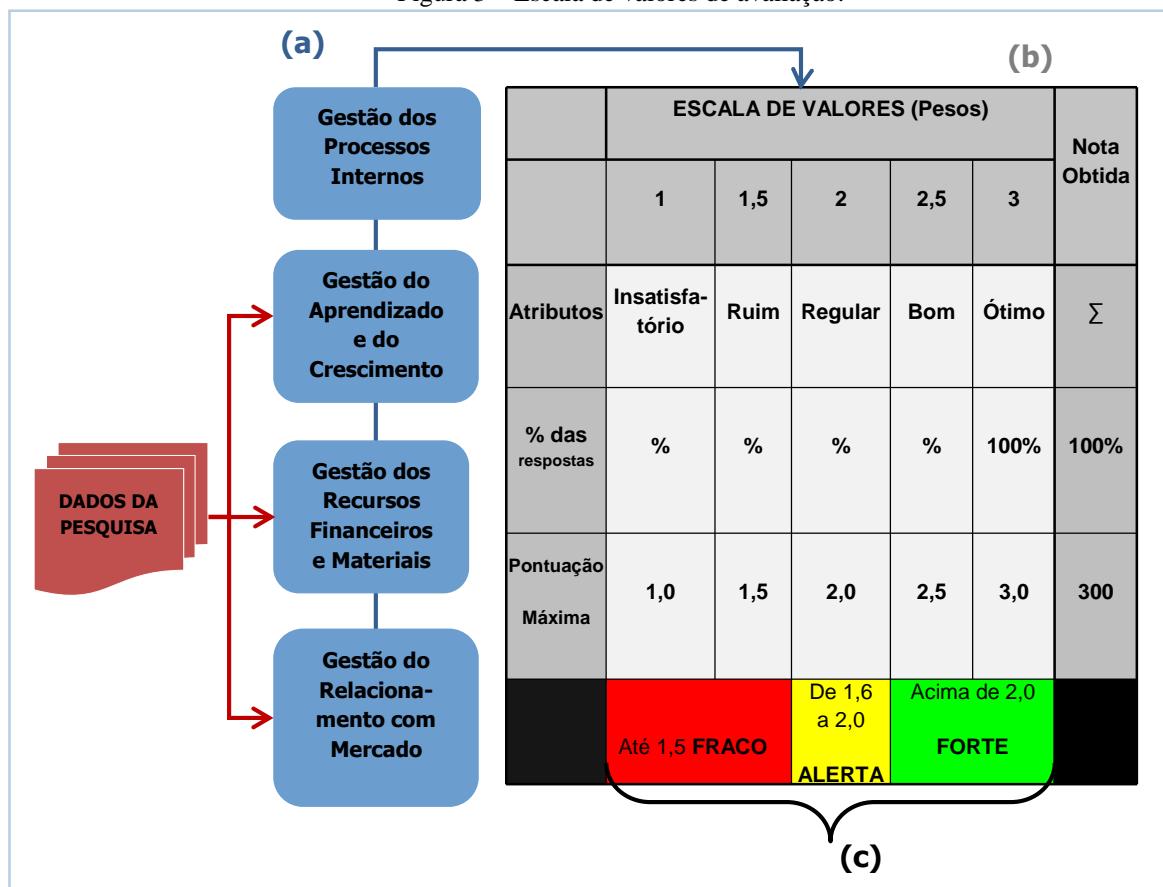
A partir da definição dessas premissas, os passos metodológicos foram:

(a) Identificação dos indicadores (questões aplicadas na pesquisa de campo) por área estratégica da gestão – perspectivas;

(b) Definição de parâmetros em uma escala de valores do tipo Likert como alternativas de escalas de verificação para mensuração das ações. Segundo Junior e Costa (2014), a escala de verificação de Likert permite mensurar o grau de avaliação dos pesquisados sobre um determinado conjunto de afirmações ou construto. Nesse caso, foram definidos cinco atributos de avaliação: Insatisfatório, Ruim, Regular, Bom e Ótimo, como critérios de avaliação da ação. Tais atributos foram classificados em uma escala numérica de 1 a 3 com variação de 0,5 ponto entre cada variável.

(c) Ranqueamento da variável em ponto **FRACO** (notas atribuídas entre 1 e 1,5), em estado de **ALERTA** (notas atribuídas com o valor 2) ou **FORTE** (notas atribuídas entre 2,5 e 3), de acordo com a resposta do pesquisado, conforme Figura 3

Figura 3 – Escala de valores de avaliação.



Fonte: Elaborada pelos autores.



Conforme ilustrado na Figura 3, cada ponto investigado na pesquisa foi avaliado pelos entrevistados dentro de uma escala de valores composta pelas notas 1 (Insatisfatório), 1,5 (Ruim), 2 (Regular), 2,5 (Bom) e 3 (Ótimo). Assim, de posse da tabulação de todas as respostas obtidas na pesquisa, calculou-se a média ponderada do percentual de respostas pela nota obtida, chegando-se a um somatório de pontos que pudesse ser enquadrado dentro de uma classificação de “Ponto Fraco”, “Estado de Alerta” ou “Ponto Forte”, de acordo com a escala abaixo:

- a) Com nota total até 1,50 ponto, a variável apresenta um ponto fraco para a organização;
- b) Nota de 1,51 a 2,0 pontos significa que a situação dessa variável não é fraca nem forte, no entanto o estado é de alerta;
- c) Para nota acima de 2,0 pontos, a organização apresenta nessa variável um ponto forte.

Esses parâmetros foram definidos a critério dos pesquisadores como forma de obter uma métrica que sinalize o grau de desempenho da ação realizada, servindo como um indicador para avaliação do resultado como Fraco, em situação de Alerta ou razoável e como resultado Forte ou satisfatório.

A expectativa com a utilização dessa metodologia no diagnóstico da gestão, logicamente adaptada às realidades da Cooperárvore, foi de poder trabalhar com indicadores de desempenho de fácil compreensão, que permitam monitorar e avaliar as implementações das estratégias para o cumprimento da missão da mesma. Sabendo-se que a Cooperativa tem características próprias e bem diferentes das de uma empresa com fins lucrativos, sugere-se usar o BSC como um modelo, e não como uma camisa de força, como recomendado por Kaplan e Norton (2000). Assim, todas as estratégias propostas poderão ser almejadas tendo como base estruturante a “Missão” da Cooperárvore.

Para tanto, o diagnóstico teve como foco avaliar a gestão em três níveis hierárquicos: Estratégico (Gestores do Programa – Fiat e AVSI), Tático (Gerentes e Técnicos do projeto e Diretoria da Cooperárvore) e Operacional (Membros da Cooperárvore).

O público-alvo é formado pelas famílias da comunidade, que se encontra em estado crítico de vulnerabilidade. Os principais objetivos do programa são reduzir a vulnerabilidade dos grupos de risco, a geração de renda para as pessoas excluídas do mercado de trabalho e promover o desenvolvimento humano, social e econômico. Para isso, foi criada uma cooperativa de produção

formada por pessoas da comunidade para gerar trabalho, renda e desenvolvimento aos beneficiários.

Assim, a unidade de análise e observação da pesquisa foi a cooperativa de trabalho denominada “Cooperárvore”, formada por beneficiários moradores da comunidade e identificados como grupo de risco.

O levantamento de dados quantitativos foi realizado por meio de pesquisa documental, na busca de indicadores que permitam mensurar os resultados relacionados ao número de participantes, evasão, progressão de receitas, geração de renda para os beneficiários etc. Já as informações qualitativas, que permitiram complementar e aprofundar a compreensão das informações quantitativas, foram obtidas por meio de entrevistas, observações diretas e análise documental. Foram realizadas entrevistas com questionários semiestruturados com gestores da AVSI que atuam diretamente na execução do programa, com membros da Cooperárvore e o gestor da Fiat Automóveis, responsável pelo programa Árvore da Vida. As observações diretas foram realizadas pelo primeiro autor durante o trabalho de campo. A pesquisa documental baseou-se na análise de material escrito e impresso que diz respeito ao planejamento, execução e acompanhamento do projeto, disponível nas três instituições envolvidas na sua implementação.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS DA COOPERÁRVORE**

A Cooperárvore beneficia diretamente 26 famílias da comunidade por meio da capacitação em técnicas em costura, *silk* e artesanato. As artesãs utilizam materiais que sobram da produção de carros para criar peças inovadoras. Retalhos de cinto de segurança e tecido automotivo são transformados em bolsas, mochilas e outros acessórios que geram ocupação e renda à comunidade e desoneram o meio ambiente do material industrial descartável.

Assim procedendo, chegou-se a uma lista de indicadores para cada premissa de gestão e em seguida cada indicador foi relacionado com cada um dos três objetivos propostos pelo programa da Cooperárvore: geração de trabalho e renda, redução da vulnerabilidade ou desenvolvimento humano, social e econômico.

Em seguida, as respostas obtidas pelas entrevistas e pela pesquisa documental foram organizadas e agrupadas dentro de uma escala de valores e classificadas em três níveis: ponto FRACO, ALERTA ou FORTE. As novas estratégias podem ser traçadas em função do fortalecimento dos pontos fracos, dos ajustes dos pontos de alerta ou da potencialização dos pontos fortes.



Os resultados da pesquisa podem permitir identificar em qual (ou quais) ponto (s) a gestão da Cooperárvore tem sido mais eficiente ou mais vulnerável; ou ainda visualizar em que medida a gestão está contribuindo para o alcance da missão e dos objetivos almejados pelo programa.

No Quadro 01, constatou-se que, segundo a metodologia usada, a gestão da cooperativa está contribuindo para o alcance do objetivo de geração de trabalho e renda. A classificação da cooperativa, como ponto forte ao atingir a nota de 2,2 na escala, significa um resultado bom e que o objetivo está sendo alcançado.

Já em relação a outro objetivo – geração de recursos materiais e financeiros –, o desempenho da cooperativa foi classificado como estado de alerta. Isso quer dizer que, apesar de possuir uma infraestrutura adequada para a produção e uma gestão adequada, ela ainda não dispõe de capital de giro próprio suficiente para manter as suas atividades e atender às demandas de mercado, necessitando de doações de matérias-primas e aportes de capital dos investidores para manter-se em operação.

Os processos internos, tanto da produção quanto da gestão, são padronizados e de domínio de toda a equipe, tanto por parte das cooperadas (de nível operacional) quanto da equipe técnica (nível tático). Tal padronização permite a manutenção da qualidade dos produtos, acesso ao trabalho de forma igualitária e uma política de remuneração – distribuição de renda – bem definida.

O conhecimento e o crescimento profissional são dois outros pontos fortes da cooperativa. Foram realizados diversos treinamentos – capacitação técnica e formação em cooperativismo – que proporcionaram um melhor desempenho produtivo e uma gestão mais participativa. No entanto, falta realizar treinamentos com as cooperadas no sentido de sua capacitação em gestão financeira, vendas e marketing, para que elas possam participar cada vez mais da autogestão da cooperativa.

Quanto a outro objetivo, a relação da cooperativa com o mercado (clientes, parceiros e comunidade), o desempenho foi classificado com o sinal de alerta, merecendo seu fortalecimento. Há, no entanto, duas exceções, quanto ao crescimento da carteira de clientes e ao número de parceiros nos últimos anos. O que compromete o funcionamento regular da Cooperativa em todos os meses é a sazonalidade do mercado, outro ponto fraco, já que sempre ocorre por apresentar um déficit de vendas que ocorre em todo início de ano. Essa fragilidade gera a falta de renda para as cooperadas nessa época do ano porque recebem por produção e, não havendo vendas, não há geração de valor. Isso tem sido um motivo permanente de insatisfação das cooperadas com relação ao projeto, provocando grande rotatividade entre as sócias da Cooperativa. As

vendas nos demais meses não são suficientemente grandes para compensar as perdas da entressafra, que compreende o final das festas de fim de ano ao término do Carnaval, quando o país volta a operar normalmente.



QUADRO 01 – Avaliação dos resultados de Geração de Trabalho e Renda na perspectiva da gestão

Fonte: Elaborado pelos autores.

PREMISSAS	RECURSOS FINANCEIROS E MATERIAIS			PROCESSOS INTERNOS			CONHECIMENTO E CRESCIMENTO			MERCADO E PARCEIROS E COMUNIDADE			RESULTADO POR OBJETIVOS
OBJETIVO	Indicador	Nota		Indicador	Nota		Indicador	Nota		Indicador	Nota		
GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA	Infraestrutura - meios de produção	2,5	Forte	Acesso ao trabalho de forma igualitária	3,0	Forte	Capacitação técnica profissional	2,5	Forte	Carteira de clientes	2,5	Forte	PONTO FORTE
	Capital de Giro próprio	1,0	Fraco	Padronização de tarefas/ rotinas	2,5	Forte	Capacitação em gestão	1,0	Fraco	Faturamento	2,0	Alerta	
	Renda Gerada	2,5	Forte	Qualidade dos produtos	2,5	Forte	Gestão Participativa	3,0	Forte	Sazonalidade do mercado	1,0	Fraco	
				política de remuneração e distribuição financeira	2,5	Forte				Desenvolvimento de novos produtos	2,0	Alerta	
				satisfação dos clientes	2,0	Alerta							
				Parcerias	2,5	Forte							
NOTA MÉDIA		2,0	ALERTA	NOTA MÉDIA	2,6	FORTE	NOTA MÉDIA	2,2	FORTE	NOTA MÉDIA	2,0	ALERTA	2,2

Fonte: Elaborado pelos autores.



QUADRO 02 – Avaliação dos resultados de Redução da Vulnerabilidade Social na perspectiva da gestão

PREMISSAS	RECURSOS FINANCEIROS E MATERIAIS			PROCESSOS INTERNOS			CONHECIMENTO E CRESCIMENTO			MERCADO E PARCEIROS E COMUNIDADE			RESULTADO POR OBJETIVOS
OBJETIVOS	Indicador	Nota		Indicador	Nota		Indicador	Nota		Indicador	Nota		
REDUÇÃO DA VULNERABILIDADE SOCIAL	Acesso aos recursos de produção	3,0	Forte	Acesso às decisões - participação das reuniões	3,0	Forte	Escolaridade	1,0	Fraco	Acesso aos recursos públicos	2,5	Forte	PONTO FORTES
	Participação nas demais atividades do programa AV	1,0	Fraco	Direito de voto	3,0	Forte	Aperfeiçoamento Profissional	2,5	Forte	Reconhecimento da comunidade	3,0	Forte	
	Acesso ao mercado de trabalho - liberdade de escolha	2,5	Forte	Direitos societários como associado	3,0	Forte	Empregabilidade	2,5	Forte	Relacionamento com clientes e parceiros	1,0	Fraco	
	Melhoria da moradia própria	2,5	Forte	autonomia do conselho fiscal e da assembleia	2,5	Forte	Fortalecimento dos laços familiares	3,0	Forte	Redução da violência	2,5	Forte	
	NOTA MÉDIA	2,2	FORTE	NOTA MÉDIA	2,8	FORTE	NOTA MÉDIA	2,2	FORTE	NOTA MÉDIA	2,3	FORTE	2,4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação à redução da vulnerabilidade social das cooperadas, pode-se perceber que a Cooperárvore apresenta um potencial favorável para atingir tal objetivo. A maioria dos indicadores foi avaliada como ponto forte, com exceção dos indicadores de escolaridade, participação das cooperadas em outras ações do programa Árvore da Vida e o relacionamento da cooperada com os clientes conforme Quadro 02.



No geral, a cooperativa possui um bom potencial para o alcance dos objetivos de redução da vulnerabilidade social das cooperadas, tendo atingido esse quesito nota geral de 2,4, uma classificação considerada como ponto forte na metodologia que se vem usando.

O desenvolvimento humano das cooperadas vem sendo alcançado de forma positiva, tendo alcançado uma nota geral de 2,5, uma classificação considerada como ponto forte na nossa metodologia, conforme o Quadro 03.

QUADRO 03– Avaliação dos resultados de Desenvolvimento Humano na perspectiva da gestão

PREMISSAS	RECURSOS FINANCEIROS E MATERIAIS		PROCESSOS INTERNOS			CONHECIMENTO E CRESCIMENTO			MERCADO E PARCEIROS E COMUNIDADE			RESULTADO POR OBJETIVOS		
OBJETIVOS	Indicador	Nota	Indicador	Nota	Indicador	Nota	Indicador	Nota	Indicador	Nota	Indicador			
DESENVOLVIMENTO HUMANO	Uso de tecnologia atualizada	2,0	Alerta	Segurança no trabalho	2,0	Alerta	Know-How adquirido	2,5	Forte	Relacionamento com o público externo	2,0	Alerta	PONTO FORTE	
				Qualidade de Vida Trabalho	3,0	Forte	Formação humanística	3,0	Forte	Autonomia nas decisões pessoais	3,0	Forte		
				Liberdade participativa	3,0	Forte	Elevação da autoestima	3,0	Forte					
				Discriminação	3,0	Forte	Autoconfiança	3,0	Forte					
				Cooperação e solidariedade	2,5	Forte	Satisfação no trabalho	2,0	Alerta					
							Sentimento de pertencimento	3,0	Forte					
	NOTA MÉDIA	2,0	ALERTA	NOTA MÉDIA	2,7	FORTE	NOTA MÉDIA	2,8	FORTE	NOTA MÉDIA	2,5	FORTE	2,5	

Fonte: Elaborado pelos autores.



QUADRO 04 – Avaliação dos resultados de Desenvolvimento Social na perspectiva da gestão

PREMISSAS	RECURSOS FINANCEIROS E MATERIAIS			PROCESSOS INTERNOS			CONHECIMENTO E CRESCIMENTO			MERCADO E PARCEIROS E COMUNIDADE			RESULTADO POR OBJETIVOS
OBJETIVOS	Indicador	Nota		Indicador	Nota		Indicador	Nota		Indicador	Nota		
DESENVOLVIMENTO SOCIAL	Impacto ambiental dos produtos	3,0	Forte	Regimento e normas internas	3,0	Forte	Disseminação e socialização do conhecimento	3,0	Forte	Participação em eventos	2,0	Alerta	PONTO FORTE
	Tecnologia limpa	2,5	Forte	Solução de conflitos	3,0	Forte	Relacionamento interpessoal	3,0	Forte	Participação na comunidade	2,0	Alerta	
				Tratamento de resíduos	,5	Forte	Conscientização ambiental	,0	Forte	Produtos sustentáveis	,5	Forte	
	NOTA MÉDIA	,5	FORTE	NOTA MÉDIA	,7	FORTE	NOTA MÉDIA	,5	FORTE	NOTA MÉDIA	,3	FORTE	2,5

Fonte: elaborado pelos autores.



No Quadro 04, percebe-se a contribuição da cooperativa na redução da poluição ambiental e isso pode ajudar no desenvolvimento social das cooperadas de forma indireta. É indireta porque as cooperadas colaboram com a preservação do meio ambiente por meio de suas atividades realizadas na Cooperativa. Na produção, utilizam-se recursos tecnológicos de baixo impacto ambiental; e os produtos são feitos mediante o uso de matérias-primas industriais descartadas, mas que permitem sua reciclagem e seu reaproveitamento. Os resultados demonstram que a cooperativa vem contribuindo de forma positiva no desenvolvimento social das cooperadas pela nota alta 2,5 obtida na avaliação desse quesito, classificada como ponto forte do programa.

Na avaliação geral, o desenvolvimento econômico das cooperadas foi o objetivo que teve o menor alcance, uma nota geral de 1,8 e classificação como ponto de alerta. Em termos de recursos, o poder aquisitivo das cooperadas aumentou, bem como o patrimônio e a capacidade de consumo de muitas delas. No entanto, o patrimônio da cooperativa adquirido com recursos próprios continua num estágio embrionário, conforme

Quadro 05. Na avaliação geral, o desempenho alcançado nesse quesito, desenvolvimento econômico, não é bem considerado ao ter obtido 1,8 de nota, indicando, pela nossa metodologia, uma situação de alerta quanto ao cumprimento dessa missão pela cooperativa.

Finalmente, o Quadro 06 resume os resultados obtidos pela média geral das notas atribuídas a todos os indicadores de gestão. Assim, pode-se inferir que as maiores potencialidades da cooperativa estão nos seus processos internos, no conhecimento e no crescimento das cooperadas por meio da sua capacitação e qualificação profissional. O sinal de alerta fica para os recursos financeiros e materiais da cooperativa, indicando que ela ainda não conseguiu atingir a sua sustentabilidade financeira nem um adequado relacionamento com o mercado, com seus parceiros e com a comunidade. Seria necessário ampliar o seu portfólio de produtos, reduzir os impactos da sazonalidade do mercado e melhorar o relacionamento das cooperadas com o público externo. Na avaliação global, o desempenho da gestão foi classificado pela pesquisa como um ponto forte na busca do cumprimento da missão da cooperativa, tendo obtido 2,2 como nota.



QUADRO 05 – Avaliação dos resultados de Desenvolvimento Econômico na perspectiva da gestão

PREMISSAS	RECURSOS FINANCEIROS E MATERIAIS		PROCESSOS INTERNOS		CONHECIMENTO E CRESCIMENTO		MERCADO E PARCEIROS E COMUNIDADE		RESULTADO POR OBJETIVOS		
OBJETIVOS	Indicador	Nota	Indicador	Nota	Indicador	Nota	Indicador	Nota			
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	Patrimônio pessoal	2,5	Forte	Controle de resultados	2,0	alerta	Empreendedorismo	2,5	Forte	PONTO DE ALERTA	
	Patrimônio da cooperativa	2,0	Alerta	Produtividade-de	2,0	alerta	Capacidade de autogestão	1,0	Fraco		
	Sustentabilidade financeira da cooperativa	1,0	Fraco	Processos que permitam a autogestão	2,0	alerta					
	Investimentos e aportes financeiros	2,0	Alerta			Ações externas sobre meio ambiente	1,0	Fraco			
	Fundo de reserva	2,0	Alerta								
	NOTA MÉDIA	1,9	ALERTA	NOTA MÉDIA	2,0	ALERTA	NOTA MÉDIA	1,8	ALERTA		
							NOTA MÉDIA	1,0	FRACO	1,8	

Fonte: Elaborado pelos autores.

QUADRO 06 – Avaliação Geral dos resultados (média geral) na perspectiva da gestão

PREMISSAS	RECURSOS FINANCEIROS E MATERIAIS		PROCESSOS INTERNOS		CONHECIMENTO E CRESCIMENTO		MERCADO E PARCEIROS E COMUNIDADE		RESULTADO GERAL	
OBJETIVOS	Indicador	Nota	Indicador	Nota	Indicador	Nota	Indicador	Nota		
RESULTADO POR ÁREA (PREMISSE)	ALERTA	2,0	FORTE	2,6	FORTE	2,3	ALERTA	2,0	FORTE	2,2

Fonte: Elaborado pelos autores.



## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A conclusão deste artigo é de que a metodologia BSC permitiu medir os resultados da Cooperárvore e chegar a um parecer positivo quanto aos resultados alcançados pela mesma e aos objetivos atingidos pelo programa de RSE da Fiat. A cooperativa vem gerando trabalho e renda, reduzindo a vulnerabilidade social e proporcionando o desenvolvimento humano, social e econômico dos beneficiários. O grande desafio da mesma é tornar-se autogerida pelas cooperadas e autossustentável, tornando-se menos dependente financeiramente de aportes assistenciais recebidos da Fiat Automóveis e/ou de sua rede de associadas.

De acordo com a metodologia do BSC aplicada à Cooperárvore, esta apresenta alguns pontos de alerta: o primeiro refere-se aos recursos materiais e financeiros, uma vez que a cooperativa ainda não tem condições de se autossustentar. O segundo ponto de alerta relaciona-se com o mercado e parceiros, devido à instabilidade das vendas em alguns meses do ano e à incipiente relação das cooperadas com os *stakeholders*, fornecedores e meio ambiente.

No nosso caso, deve-se lembrar que uma cooperativa tem características próprias e bem diferentes das de uma empresa com fins lucrativos. Mesmo assim, será possível usar o BSC como metodologia de avaliação e não como uma camisa de força, como foi recomendado por seus autores, Kaplan e Norton (2000).

A principal vantagem da aplicação dessa metodologia é gerar indicadores de desempenho que permitem medir a eficácia da gestão da Cooperárvore no sentido de atingir os objetivos para os quais ela foi criada, foco principal deste estudo. Seu uso possibilita medir até que ponto a gestão está contribuindo para a redução da vulnerabilidade social, geração de trabalho e renda e para o desenvolvimento econômico, social e humano dos seus beneficiários.

Como outra vantagem, a metodologia permite fazer uma avaliação conjugando os objetivos do programa com a sustentabilidade da cooperativa, por meio de indicadores que medem a eficiência da gestão pelos seus recursos, processos, conhecimento e relacionamento com o mercado. Após aplicar esse método na pesquisa, conclui-se que os resultados da gestão são condizentes com os resultados dos depoimentos dos beneficiários. Por esse método, pode-se avaliar a gestão, verificando-se se ela apresenta um resultado positivo ou não, tanto em termos de administração de Processos Internos, do Conhecimento e do Crescimento das pessoas envolvidas. Além disso, ele permite destacar onde estão os pontos fortes, regulares e fracos. Na análise desses quesitos, o desempenho da Cooperárvore foi

considerado forte. Já a Gestão dos Recursos Financeiros e Gestão do Mercado e Parceiros encontram-se em estado de alerta. São quesitos que merecem atenção e ser trabalhados, visando seu fortalecimento e sustentabilidade, tendo-se como referência concreta o desempenho da Cooperárvore.

Espera-se que a utilização dessa metodologia na realização do diagnóstico da gestão da Cooperárvore possa ser útil na avaliação de desempenho de outras organizações, feitas logicamente as adaptações necessárias à compreensão de outras realidades. A metodologia é relativamente simples e aplicada com facilidade. Os indicadores de desempenho são de fácil compreensão. Eles permitem monitorar e avaliar as implementações das estratégias para o cumprimento da missão da instituição que está sendo avaliada.

## **REFERÊNCIAS**

Clemente, A., & Fernandes E. (2002). Planejamento e projetos. In: Clemente A. *Projetos Empresariais e Públícos*, Cap. 1. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 21-27.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração – Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Cohen, E., & Franco, R. (1993). *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes.

ETHOS – Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidade Social. Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx). 2011. Acesso em: 20 jun. 2011.

IPEA. A iniciativa Privada e o Espírito Público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Pesquisa publicada em Julho de 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/acaosocial/IMG/pdf/doc-44.pdf>.

IPEA. Pesquisa Ação Social das Empresas, publicada em 07 de abril de 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/asocial>. Acesso em: 15 maio 2011.

Junior, S. D. S., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e *Phrase Completion*. São Paulo. Revista Brasileira de Pesquisa e Marketing, Opinião e Mídia. Disponível em:



<http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1>. Acesso em: 10 abr. 2016.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Marino, E. (2003). *Manual de Avaliação de Projetos Sociais*. São Paulo: Saraiva.

Patton, M. Q. (1997). *Utilization Focused-Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

Rico, E. M. (2004). A Responsabilidade Social Empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 18, n. 4.

Santos, L. M. (2008). *Construção de indicadores de desempenho na gestão de projetos sociais sustentáveis – Estudo sobre os centros vocacionais tecnológicos*. Dissertação de mestrado acadêmico da Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte-MG.

Sen, A., & Kliksberg, B. (2007). *As pessoas em primeiro lugar*. São Paulo: Companhia das Letras.

Siqueira, C. A. (1999). *Geração de emprego e renda no Brasil: experiências de sucesso*. Rio de Janeiro: DP&A, p. 17-99.

Teodósio, A. S. (2002). *O terceiro setor como utopia modernizadora da provisão de bens e serviços sociais: dilemas, armadilhas e perspectivas no cenário brasileiro*. 2002. 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais – Gestão de Cidades) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Worthen, B. R., Sanders, J. R., & Fitzpatrick, J. L. (1997). *Program Evaluation: alternative, approaches and practical guidelines*. New York: Longman.