



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho



# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 17, n. 4, art. 5, p. 71-91, abr. 2020

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.4.5>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



MIAR



## Quem Coopera Cresce: O Uso de Sistemas de Avaliação de Desempenho em Cooperativas de Crédito

### Who Cooperates Grows: The Use of Performance Evaluation Systems in Credit Unions

#### Realdo de Oliveira

Mestrado em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Graduação em Ciências Contábeis Universidade do Extremo Sul Catarinense  
realdo26@gmail.com

#### Sandra Rolim Ensslin

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professora associada da Universidade Federal de Santa Catarina  
senssln@gmail.com

#### Leonardo Flach

Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
leonardo.flach@gmail.com

---

#### Endereço: Realdo de Oliveira

R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n -  
Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900, Brasil.

#### Endereço: Sandra Rolim Ensslin

R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n -  
Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900, Brasil.

#### Endereço: Leonardo Flach

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Socioeconômico. Rua Itapeva. Itacorubi, 88034520 -  
Florianópolis, SC - Brasil

#### Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 19/12/2019. Última versão  
recebida em 02/01/2020. Aprovado em 03/01/2020.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar as características das pesquisas científicas que tratam do fragmento da literatura dedicado ao tema avaliação de desempenho em cooperativas de crédito. A pesquisa possui abordagem qualitativa, sendo que para sua elaboração foi utilizado o ProKnow-C, instrumento construtivista amplamente difundido em pesquisas científicas para seleção e análise de portfólio bibliográfico. Ao todo foram selecionados 810 artigos que após serem submetidos ao instrumento de pesquisa resultaram em 43 estudos alinhados ao tema. A pesquisa mostrou que é crescente o interesse da academia em estudar a avaliação de desempenho em cooperativas de crédito, sendo os dois últimos anos 2017 e 2018 os mais prolíferos. Os resultados apontaram que a maioria dos estudos avalia o desempenho financeiro da cooperativa ou avalia algum elemento da gestão a partir do desempenho financeiro. Os países com maior número de publicações são Estados Unidos e Brasil, onde estão as maiores redes de pesquisa. Os artigos em geral apontavam alguma medida, métrica ou indicador de desempenho, sendo que nestas pesquisas predominaram o uso de medidas financeiras e em sua maioria sem alinhamento estratégico, o que inviabiliza sua utilização para tomada de decisão que é o objetivo final da análise de desempenho. As pesquisas sobre avaliação de desempenho em cooperativas de crédito são emergentes necessitando ainda de consolidação para o seu uso na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Cooperativas de Crédito. ProKnow-C.

## ABSTRACT

This research aims to determine the characteristics of scientific research dealing with the literature of the fragment dedicated to the theme performance evaluation in credit unions. The research has a qualitative approach, and for its preparation was used ProKnow-C, constructivist instrument widespread in scientific research for selection and analysis of bibliographic portfolio. Altogether, they were selected 810 articles that after undergoing the research instrument resulted in 43 studies aligned to the theme. Research has shown that there is growing interest from academia to study the performance evaluation in credit unions, the last two years 2017 and 2018 the most prolific. The results showed that most studies evaluating the financial performance of the cooperative or evaluates a management element from financial performance. The countries with the highest number of publications are the United States and Brazil, where the largest research networks. Articles generally indicated some measure, metric or performance indicator, and these surveys predominated the use of financial measures and mostly without strategic alignment, which prevents their use for decision making that is the ultimate goal of performance analysis. The performance evaluation of research at credit unions are still emerging need of consolidation to its use in decision making where the greatest research networks.

**Keywords:** Performance Evaluation. Credit Unions. ProKnow-C.

## 1 INTRODUÇÃO

O uso de sistemas de avaliação de desempenho (SAD) tem influência direta nos resultados e no uso de recursos organizacionais, sendo que muitas pesquisas têm evidenciado a adoção de SADs com intuito de auferir melhor os resultados em nível corporativo (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). A medição de desempenho deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização, mas alguns estudos apontam que na maioria das vezes a implantação falha devido a problemas estruturais, tais como: definição de processos, alinhamento estratégico e principalmente na formulação de métricas (MCCUNN, 1998). As organizações têm demonstrado interesse pelo uso de SAD, entretanto a maioria tem encontrado dificuldades de operacionalização (BOURNE *et al.*, 2000).

É crescente o interesse acadêmico sobre o uso de SAD em diferentes contextos, como por exemplo, na área de gestão organizacional (KRUSE *et al.*, 2015), saúde (DEMARTINI; MELLA, 2014) e governança corporativa (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014). Pesquisadores e praticantes reconhecem que a medição de desempenho organizacional exerce forte influência no sucesso da empresa ao longo do tempo. Um segmento em constata expansão, é o de Cooperativas de Crédito. As Cooperativas de Crédito são entidades normalmente regionalizadas focadas no desenvolvimento local através de facilitação de crédito ao pequeno empreendedor, sendo o crescimento financiado pelos próprios cooperados (BRESSAN *et al.*, 2017). Normalmente instituições cooperativas têm como propósito o fomento do empreendedorismo e para isso contam com operações simplificadas e com menores custos nas transações (VENTURA *et al.*, 2009). Nesta modalidade, pequenas empresas têm acesso às operações de fomento comercial com condições acessíveis quando comparado ao sistema bancário tradicional. (MAIA *et al.*, 2013) defende a importância da medição de desempenho das cooperativas de crédito, pois diferente dos bancos comerciais que têm a maioria do capital atrelado a poucas famílias, nas cooperativas de crédito a formação do capital é responsabilidade de todos os cooperados e o bom desempenho é um importante indicador de eficiência operacional.

A maioria das pesquisas que envolvem SAD no setor cooperativo buscam analisar o desempenho financeiro destas instituições (DUNCAN; ELLIOTT, 2004; BATTAGLIA *et al.*, 2010; JOO, 2017). Na prática, utilizam-se as medidas financeiras tradicionais baseadas em indicadores contábeis para atestar a solidez das cooperativas com base em relatórios financeiros. Desta forma, pode-se inferir que são poucas as pesquisas que se dedicam a analisar o uso de SAD em cooperativas de crédito. Diante desta afirmação, busca-se responder

à seguinte questão de pesquisa: como são tratados na literatura os usos de sistemas de medição de desempenho em cooperativas de crédito? O objetivo é verificar as características das pesquisas científicas que tratam do fragmento da literatura dedicado ao tema avaliação de desempenho em cooperativas de crédito. Para atingir o objetivo geral utilizou-se o modelo *Knowledge Development Process Constructivist (ProKnow-C)* aplicado em outros estudos da área (DUTRA *et al.*, 2015; MITE-ALBAN, 2018), pois caracteriza um processo de construção de conhecimento a partir de um fragmento da literatura (VALMORBIDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2018).

Este estudo se justifica pela união dos temas avaliação de desempenho e cooperativas de crédito, pois ainda são emergentes na literatura. Conforme relatado, muitas das pesquisas que associam os temas estão relacionadas com a avaliação de desempenho por meio de medidas financeiras tradicionais. Este estudo se apresenta como uma oportunidade para o meio acadêmico para explorar novas pesquisas sobre SAD em instituições cooperativas, vista a relevância destas organizações no ambiente econômico.

O artigo é dividido em quatro seções, além desta. A seção 2 trata dos procedimentos metodológicos e da utilização do Proknow-c. Na seção 3, é apresentado o conceito central sobre a evolução dos sistemas de medição de desempenho. Na seção 4 são discutidos os resultados da pesquisa. Na seção 5 são apresentadas as considerações finais, além de sugestão para pesquisas futuras.

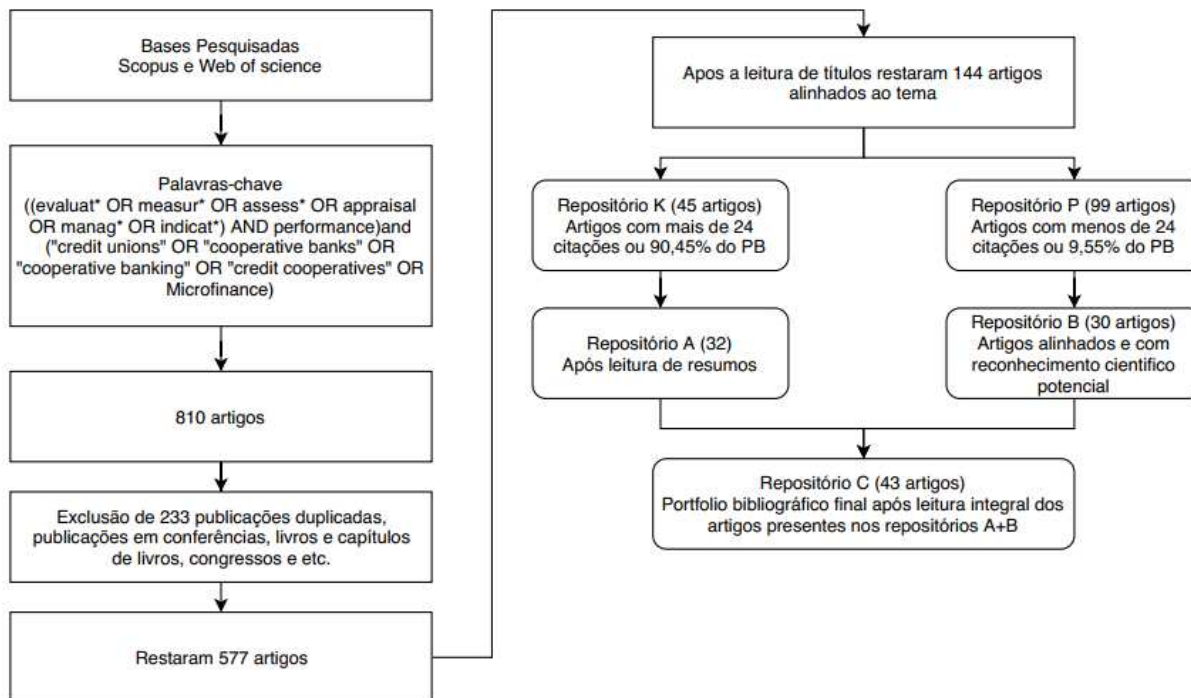
## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa, o instrumento de intervenção utilizado é o *Knowledge Development Process Constructivist (ProKnow-C)*. Esta ferramenta é composta de quatro etapas: (i) seleção do portfólio bruto de artigos (PB), (ii) análise bibliométrica, (iii) análise sistêmica e (iv) e formulação da proposta de pesquisa (Dutra *et al.*, 2015). O processo de coleta de artigos foi operacionalizado através de pesquisas nas bases *scopus* e *web of science*. Quanto aos critérios de busca, vale salientar que não foram utilizadas delimitações temporais e as palavras-chave utilizadas foram aplicadas aos campos de pesquisa “título”, “resumo” e “palavras-chave” das respectivas bases de dados, sendo a consulta em 10 de abril de 2019.

A pesquisa inicialmente apresentou 810 artigos que após revisados através das etapas de filtragem do instrumento Proknow-C resultou em 43 artigos científicos, referentes ao fragmento da literatura de avaliação de desempenho em cooperativas de crédito, distinguidos nas referências com a sigla [PB] ao final.

Na figura 1 é possível visualizar as etapas seguidas na elaboração do PB.

**Figura 1 – Operacionalização do portfólio bibliográfico primário**



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Após a definição do portfólio bibliográfico, os pesquisadores definiram as variáveis de pesquisa. Para tal, foram definidas como variáveis básicas, ou seja, aquelas com identificação direta ao conteúdo do artigo as seguintes (i) evolução temporal das publicações sobre o tema (ii) quantidade de publicações por autores e (iii) publicações por revistas/journals. Para identificar oportunidades de pesquisa, foram utilizados os aportes teóricos Neely, Gregory e Platts (1995) com objetivo de identificar se os artigos apresentados no PB apresentavam alguma ferramenta de análise de desempenho(AD) ou indicadores. Na sequência, para aqueles artigos que apresentavam algum tipo de métrica ou AD, utilizou-se o aporte teórico de VanCamp e Braet (2016) com o objetivo de verificar falhas metricas, estruturais ou de gestão.

Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, pois é originada a partir de artigos científicos publicados anteriormente (MATTAR, 2005). Possui caráter qualitativo, pois a análise do portfolio bibliográfico foi realizada de acordo com a percepção e a interpretação dos autores e, quanto aos dados coletados, foram utilizados dados primários que foram utilizados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento e secundários a partir dos artigos listados no portfolio bibliográfico (GRAY,2012).

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Evolução dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

De acordo com Worthington (1999) as empresas estão cada vez mais preocupadas em manter-se competitivas no ambiente em que atuam, exigindo destas organizações um conjunto de ações rápidas, flexíveis e sensíveis às mudanças de ambiente. Nesse sentido, é fundamental que as organizações mantenham um sistema de avaliação de desempenho alinhado aos seus objetivos estratégicos (NUDURUPATI, 2011). Um sistema de avaliação de desempenho proporciona decisões rápidas e com maior grau de assertividade. Waweru e Spraakman (2012) citam que o principal objetivo de avaliar o desempenho de uma organização é construir um conjunto de medidas que possam monitorar se a organização está se movendo em direção de seus objetivos estratégicos. Os autores ainda citam Neely e Adams (2001) relatando que as medidas de desempenho também apoiam gerentes quanto à decisões sobre o que pode acontecer no futuro com a organização.

Ao longo dos anos, muitas pesquisas foram conduzidas com intuito de aprimorar os sistemas de avaliação de desempenho. Pode-se afirmar que até a década de 80 os sistemas de avaliação de desempenho eram voltados para atender medidas financeiras e de produtividade, pois naquela ocasião o sucesso das empresas era dependente de produção em escala. Nudurupati *et al* (2011) citam que até 1980 as organizações eram voltadas para o monitoramento dos resultados contábeis, o que na visão dos autores pode ser denominado como sistema de medição de desempenho tradicional. Bourne *et. al* (2000) citam a insatisfação dos autores com os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais e a busca por sistemas de avaliação equilibrados e multidimensionais com o uso de medidas não financeiras.

**Quadro 1 – Evolução cronológica dos sistemas de avaliação de desempenho**

1880 a 1980	1980 a 1990	A partir de 1990
Ênfase nas medidas tradicionais de desempenho;	Surgimento das medidas não financeiras;	Foco na melhoria contínua;
Sistema de contabilidade tradicional era dominante.	Novos modelos de medição de desempenho;	Pesquisas aprimoradas sobre o ciclo de vida da medição de desempenho
	Alinhamento entre a estratégia e as medidas de desempenho.	Integração entre as medidas de desempenho e outras características organizacionais

Fonte: Adaptado de Cunha, Hourneaux e Corrêa (2016).

Após a década de 80, os sistemas de avaliação incorporaram novas dimensões de avaliação de desempenho. Nesse contexto, os modelos tradicionais incorporaram medidas relacionadas a qualidade, tempo, flexibilidade e satisfação do cliente apresentando-se como um conjunto de medidas multidimensional acompanhando as mudanças ocorridas na economia da época (BITITCI *et al*, 2012).

Um importante marco para a consolidação dos modelos de avaliação de desempenho foi a concepção do Balanced Scorecard (BSC) por Kaplan e Norton (1992). O objetivo do BSC é complementar as medidas financeiras tradicionais com perspectivas adicionais que contemplam medidas não financeiras necessárias à gestão das organizações. Tais medidas podem ser divididas em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Neste modelo, as medidas de desempenho tornaram-se mais balanceadas derivadas da estratégia organizacional e integradas com as características operacionais da maioria das empresas. Ainda assim, Valmorbidia e Ensslin (2016) destacam que apesar da grande quantidade de publicações que tratam sobre avaliação de desempenho ao longo do tempo, ainda não há preocupação de todos em discutir os fundamentos e características necessárias para dar ênfase à avaliação de desempenho como instrumento de promoção da gestão e melhoria organizacional.

### 3.2 Características do SAD

O sistema de medição de desempenho pode ser avaliado sob três dimensões: o conjunto de medidas de desempenho, desempenho individual e a relação entre ambiente de atuação e o sistema de avaliação de desempenho (Neely, Gregory e Platts, 1995).

Franco-Santos *et al* (2007) citam que os sistemas de medição de desempenho devem conter preferencialmente as medidas de desempenho e a infraestrutura básica de apoio para coleta de dados e análise das informações. Tal procedimento pode ser realizado com apoio de softwares, documentos ou planilhas eletrônicas, visto que o papel principal do SAD é avaliar o desempenho da organização. De acordo com os autores, o SAD ainda pode desempenhar outras funções na organização, quando integrado com os outros sistemas de informações da companhia.

Bititci *et al*. (2012) corroboram com a ideia de integrar os sistemas de medição de desempenho a outros sistemas de informação da organização. Deve-se estabelecer uma relação de causa e efeito entre as informações que circulam pelos vários sistemas, pois isso torna a tomada de decisão mais eficaz segundo os autores.

No entanto, há vários obstáculos durante a implantação de um sistema de medição de desempenho. Bititci *et al* (2012) cita que cada organização absorve certo grau de conhecimento e conseqüentemente os resultados esperados com a implantação de um SAD estão condicionados à maturidade do sistema e estilo de gestão, comunicação e estrutura organizacional. Bourne *et al* (2000) citam que durante as fases de concepção e utilização podem ocorrer resistência por parte dos envolvidos. Ainda assim, podem ocorrer limitações técnicas relacionadas à tecnologia e capital humano e, por fim, a falta de comprometimento da gestão nas fases entre design e implementação. Desta forma, entende-se que a qualidade do sistema de avaliação de desempenho pode ser influenciada pelos vários aspectos institucionais que divergem entre organizações.

Para avaliar um sistema de avaliação de desempenho, Van Camp e Braet (2016) propuseram investigar falhas a partir de três níveis: métricas, estrutura e gestão.

**Quadro 2 – Falhas métricas na avaliação de desempenho**

Métricas	Tipos de Falhas	
	Estrutura	Gestão
Falta de clareza, unificação e transparência nas medidas	Falta de ligação entre contextos interno e externo	Falta de compromisso
Métricas genéricas	Dificuldade de interdisciplinaridade	Alinhamento estratégico
Seleção de medidas por acessibilidade e disponibilidade	Diferentes visões de desempenho	Falta de procedimentos formais
Desequilíbrio na quantidade de medidas	Falta de feedback e aprendizado	Falta de atualização de métricas
Foco financeiro	Incompatibilidade de escalas de medidas	Sistema de recompensa inadequado
Desequilíbrio quantitativo/ qualitativo	Falta de dados e agilidade	Falta de apoio financeiro
Dificuldade de medição de intangíveis	Falta de compreensão	Falta de capital humano
Falta de complementariedade das medidas	Atribuição incorreta de pesos de medidas	Falta de apoio da equipe de TI
Medidas como alvos	Falta de dinamicidade	Falta de envolvimento dos usuários
Falta de métricas robustas		Obstáculos culturais da organização
Falta de objetividade		Falta de ações após análises
Incerteza na mensuração		Variedade de interesses distintos
Medidas falhas		Tomadas de decisões em grupos
		Pressão do tempo

Fonte: Van Camp e Braet (2016).

O sistema de avaliação de desempenho, quando bem implantado e gerenciado, proporciona à organização medir os resultados de suas ações. No entanto, a implantação ineficiente ocasiona perdas financeiras, de capital humano e recursos envolvidos. O conjunto



de medidas que contemplam os SAD devem ser suficientes para gerenciar desde as suas atividades operacionais até as estratégicas (WAWERU; SPRAAKMAN, 2012). Quando isto não ocorre, sugere-se que o sistema pode conter falhas métrica, estruturais ou de gestão (VAN CAMP; BRAET, 2016).

### 3.3 Medição de Desempenho em Cooperativas de Crédito

As cooperativas de crédito são instituições que oferecem serviços financeiros equiparados a bancos comerciais a seus cooperados. O propósito destas instituições é fomentar o empreendedorismo e para isso conta com opções de crédito simplificadas e com custos menores para atrair o pequeno empreendedor (FERREIRA; GONÇALVES; BRAGA, 2007; BAUER, 2008).

Para as cooperativas de crédito, um dos grandes desafios é criar sistemas de gestão que sejam compatíveis com as particularidades destas organizações. As cooperativas de crédito normalmente não contam com toda a infraestrutura dos grandes bancos, o que normalmente também reflete na eficiência do modelo de gestão adotado (QUAYES; JOSEPH, 2017). As cooperativas que desejam obter êxito no mercado capitalista devem se apoiar em modernas estruturas de gestão, que inclui sistemas de avaliação de desempenho complexos amplamente utilizados no modelo capitalista tradicional (SILVA; HOLZ, 2008).

Kamukama, Ahiauzu e Ntayi (2011) defendem que a vantagem competitiva das cooperativas de crédito pode ser assegurada quando a instituição monitora seu desempenho organizacional. Os autores mencionam que a vantagem competitiva deve estar atrelada ao monitoramento das várias atividades dentro da organização, compreendendo desde capital intelectual até a performance financeira.

A literatura tem abordado a avaliação de desempenho em cooperativas de crédito sob o enfoque da sustentabilidade financeira. Poucos são os estudos que abordam o SAD como mecanismo de apoio à tomada de decisão nestas organizações, tampouco desenvolvem o senso crítico sobre as medidas de desempenho geralmente utilizadas (SEVERGNINI, 2017).

Waweru e Spraakman (2012) citam que como pequenas instituições financeiras e com premissa colaborativa, as cooperativas de crédito devem utilizar medidas de desempenho capazes de promover a sustentabilidade do negócio. No entanto, os autores destacam que embora estas instituições se interessem pela avaliação de desempenho, inclusive com medidas de desempenho semelhantes de várias maneiras, elas ainda concentram demasiado esforço em medidas financeiras. Tal prática pode ser observada nos estudos de Mckillop, Glass, Ward

(2005) que pesquisaram sobre medidas financeiras e eficiências de custo em cooperativas de crédito do Reino Unido, Joo, Stoeberl e Ke (2016) que analisaram o desempenho financeiro das filiais de uma cooperativa norte americana e Kuc e Teplý (2018) que avaliaram empiricamente o desempenho financeiro das cooperativas de crédito tchecas em relação a outros bancos cooperativos europeus em termos de rentabilidade e estabilidade.

Embora o enfoque das pesquisas sejam as medidas de desempenho financeiro, existem vários modelos de avaliação de desempenho aplicáveis às cooperativas de crédito. Waweru e Spraakman (2012) destacam que as pequenas e médias cooperativas podem se utilizar do sistema integrado de medição de desempenho proposto por Bititci *et al.*, (1997) ou ainda o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1992). Estes são modelos consolidados capazes de integrar a estratégia a execução.

Worthington (1999) cita que embora sejam normalmente menores do que os bancos, estas instituições exigem rigorosos sistemas de avaliação. Neste sentido, Bassem (2009) defende que o sistema de gestão deve estar amparado por um conjunto de métricas capaz de assegurar a sustentabilidade da instituição.

Barbu e Boitan (2019), Widiarto e Emrouznejad (2014) citam dois pontos fundamentais que devem estar contemplados no sistema de gestão das cooperativas: foco no monitoramento da rentabilidade e nas relações sociais. Os autores abordam que estas instituições têm maior dever de prezar pelos bons resultados e pela responsabilidade social, visto que possuem o capital mais pulverizado e uma relação mais próxima com o cooperado do que as demais instituições, além de o cooperado ser responsável pelos resultados da cooperativa.

Manos e Yaron (2009) são contrários à ideia de que estas instituições devem ter foco único no monitoramento da rentabilidade. Os autores citam que a rentabilidade é o resultado da boa tomada de decisão que é influenciada por um conjunto de outros fatores. Decisões baseadas somente em números contábeis para avaliar o desempenho de instituições de crédito são inválidas, pois não levam em consideração fatores não financeiros que são responsáveis pela formação do resultado da instituição. Nesse sentido, as cooperativas de crédito devem possuir instrumentos de avaliação de resultados que fortaleçam seu processo de tomada de decisão com eficácia, bem como sua estratégia de gestão.

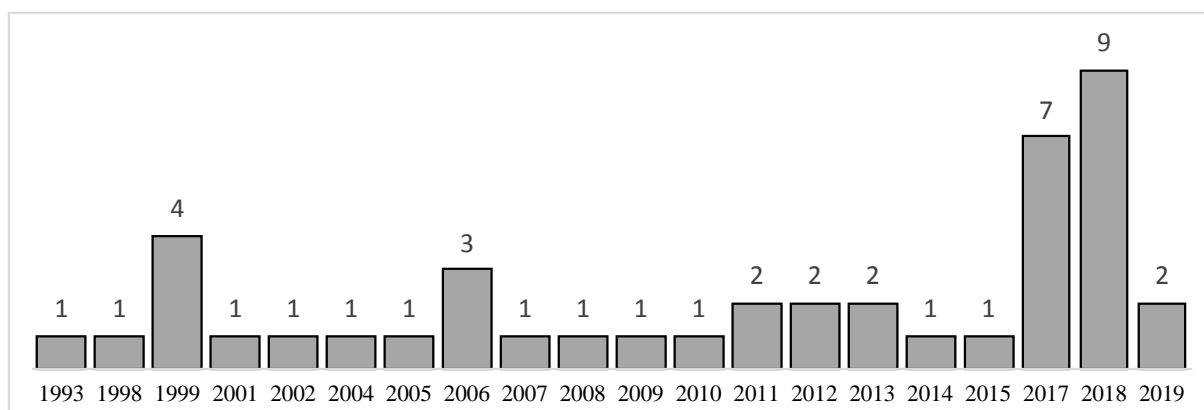
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Estudo das variáveis básicas

Após a definição do portfólio bibliográfico (PB) dos artigos alinhados ao tema, realizou-se a análise bibliométrica. O portfólio final conta com 43 artigos totalizando 94 autores. A análise das variáveis básicas ocorreu por meio de contagem de ocorrências dos artigos que compõem o PB, sendo que a interpretação destas variáveis será exposta na sequência.

A primeira variável analisada foi a evolução temporal das publicações sobre o tema, com objetivo de identificar o período em que ocorreu maior publicação sobre avaliação de desempenho em cooperativas de crédito.

**Figura 2 – Número de publicações**



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A primeira publicação dentre as listadas no PB ocorreu em 1993, sendo que os anos de 2017 e 2018 correspondem ao período quando se teve maior número de publicações, totalizando 16 artigos ao todo. Uma análise mais profunda para entender o aumento de publicação nos anos de 2017 e 2018 revelou que cinco dos artigos publicados foram em revistas brasileiras e outros cinco em revistas americanas. Os seis artigos restantes não possuíam representatividade por nacionalidade, sendo distribuídos de maneira uniforme entre países latino-americanos e europeus. Desta forma, pode-se inferir que a análise de desempenho em cooperativas de crédito tem se caracterizado como um tema emergente nos últimos anos, especialmente no Brasil, o que corrobora com Dantas, Borges e Fernandes (2018) que destacam que ainda são limitadas as pesquisas sobre este segmento no país. Os

anos anteriores a 2017 tiveram poucas publicações sobre o tema intercalando 1 ou 2 publicações por ano.

A segunda variável analisada foi a quantidade de publicações por autores, nesse sentido pode-se perceber que as publicações sobre avaliação de desempenho em cooperativas de crédito são bastante pulverizadas dentre os autores. Verificou-se que o autor J. Colin Glass foi o autor mais prolífico do PB com três publicações sobre o tema seguido de Andrew Worthington, Donal G. McKillop, Roy Mersland, Shakil Quayes com duas publicações cada. Também foi possível identificar parcerias entre autores como no caso de McKillop, Glass e Ward (2005), e Glass e McKillop (2006), Glass, McKillop e Quinn (2014).

Dentre estes autores, destaca-se como mais prolífico J. Colin Glass que possui doutorado em economia pela *School of Business - University of Ulster at Coleraine, Northern Ireland*. O principal interesse de pesquisa de Glass é avaliar a performance e a eficiência de instituições financeiras, inclusive com várias pesquisas publicadas analisando a performance de instituições financeiras comerciais. Quanto aos demais autores que tiveram duas publicações, vale destacar Donal G. McKillop, professor de finanças da *Queen's Management School – Reino Unido* que possui interesse de pesquisa em cooperativas de crédito, bancos comerciais, fusões e aquisições no setor financeiro e em instituições sem fins lucrativos.

Quando analisada a quantidade de publicações por periódico, nota-se que o *Journal of Banking & Finance* possui três publicações sobre o tema, seguido por duas publicações do *World Development Journal*, *Applied Financial Economics* e *Journal Managerial Finance*. Vale destacar que estas publicações estavam dispersas entre os anos de 1993 a 2019, podendo-se inferir que foram publicações ocasionais sobre o tema.

#### 4.2 Estudo das variáveis avançadas

Após conhecer as variáveis básicas, passou-se à análise das variáveis avançadas baseadas nos aportes teóricos de Neely, Gregory e Platts (1995), onde se verificou se os artigos do PB apresentavam alguma característica de sistemas de avaliação de desempenho, tais como: medidas, métricas ou indicadores.

#### Quadro 3 – Medidas de desempenho apresentadas no PB

Medidas de desempenho	
Elementos avaliados por meio das medidas de desempenho em	Medidas/Métricas/Indicadores de Desempenho apresentados nos artigos do PB

<b>cooperativas de crédito</b>			
Desempenho de Gestores e Governança (5, 6, 22, 28)	Adequação de capital	Geração de renda	Produtividade
	Agências	Gestão de riscos	Qualidade
Desempenho organizacional interno (43)	Qualidade de atendimento	Inadimplência	Receitas
	Clientes	Intangível	Recursos
Eficiência social e sustentabilidade (7, 13,14,27)	Competência do gestor	Liquidez	Rentabilidade
	Crescimento	Lucratividade	Comunicação
Lucratividade e desempenho financeiro (2, 15, 19 21, 24, 26, 29, 30)	Custos	Market Share	Risco de crédito
	Desempenho	Membros externos	Tamanho da empresa
Produtividade (18, 42)	Nível tecnológico	Nível de eficiência	Total de ativos
	Diversificação	Número de clientes	Volume de operações
Vantagem competitiva (3, 4, 37)	Remuneração	Número de comitês	Eficiência técnica
	Experiência	Número de conselheiros	Independência do conselho
			Desempenho pessoal

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Identificou-se que os artigos listados no PB, em sua maioria, apresentavam alguma métrica ou medida de desempenho. Apenas 16% dos trabalhos não apresentavam medidas de desempenho utilizadas para avaliar as cooperativas de crédito. Percebe-se que uma porção considerável das medidas apresentadas no quadro 2 possui características financeiras. Tal prática pode estar relacionada ao fato de estar se analisando avaliação de desempenho em cooperativas de crédito, que guardadas as devidas proporções quanto ao cooperativismo, possui forte relação com o modelo financeiro tradicional. A literatura cita que os modelos de avaliação de desempenho devem ser equilibrados com medidas financeiras e não financeiras e que a quantificação destas medidas deve ocorrer de acordo com cada etapa dos processos analisados, pois o que leva ao desempenho é a quantificação da ação que é mensurada (NEELY; GREGORY; PLATTS,1995). Desta forma, a prática adotada nos artigos do PB difere das características apresentadas pelos autores.

Neely, Gregory e Platts (1995) também citam que as medidas de desempenho devem ter alinhamento estratégico estando em comum acordo com os objetivos da organização.

Apenas 9% dos artigos do PB possuíam esta característica. Os autores ainda defendem que a avaliação de desempenho deve interagir com os ambientes internos e externos. Nos artigos analisados, a avaliação de desempenho apenas era tratada internamente na avaliação de algum elemento no contexto das cooperativas de crédito, sendo que em nenhum dos artigos do PB foram constatadas interações com o ambiente externo.

Bititci *et al.*, 2012, afirmam que a tomada de decisão é o objetivo-fim dos sistemas de avaliação de desempenho. Dos artigos analisados, 22% dos artigos que continham algum tipo de métrica apresentavam como suporte a tomada de decisão. Isto deixa claro a predominância de artigos que não apresentam conteúdo útil à gestão das cooperativas. Nesse contexto, pode-se inferir que o viés financeiro predominante entre os artigos analisados inviabiliza-o como instrumento para tomada de decisão, pois não há alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais

Como última etapa desta pesquisa, foram analisadas as falhas relacionadas à avaliação de desempenho dos artigos que compõem o PB, seguindo o modelo proposto por Van Camp e Braet (2016).

**Quadro 4 – Falha dos sistemas de avaliação de desempenho**

Tipo da falha	N	S	N/A
Falta de clareza, unificação e transparência nas medidas	12%	72%	16%
Métricas genéricas	67%	16%	16%
Seleção de medidas por acessibilidade e disponibilidade	16%	67%	16%
Desequilíbrio na quantidade de medidas	47%	37%	16%
Foco financeiro	9%	74%	16%
Desequilíbrio quantitativo/ qualitativo	28%	56%	16%
Dificuldade de medição de intangíveis	79%	5%	16%
Falta de complementariedade das medidas	19%	65%	16%
Medidas como alvos	33%	51%	16%
Falta de métricas robustas	2%	81%	16%
Falta de objetividade	60%	23%	16%
Incerteza na mensuração	79%	5%	16%
Medidas falhas	63%	21%	16%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Foram apontados como “N/A” os artigos que não apresentavam métricas, medidas ou indicadores de desempenho, totalizando 16% dos artigos analisados. Sobre as principais

falhas, é importante destacar o foco financeiro presente em 74% dos estudos. Esta prática reflete o posicionamento de Waweru e Spraakman (2012) que afirmam que o sistema de medição de desempenho das cooperativas possui forte influência de medidas financeiras. Por outro lado, a literatura de avaliação de desempenho cita que o conjunto de medidas de desempenho deve estar balanceado com medidas financeiras e não financeiras (BOURNE, 2000).

A falta de clareza, unificação e transparência de medidas totaliza 72%, visto que a maioria dos artigos analisados não retratava a origem das medidas utilizadas. Destaca-se a falta de métricas robustas em 81% dos casos, já que os artigos em geral apresentavam as mesmas medidas, em geral relacionadas ao desempenho financeiro.

Por fim, os artigos analisados possuem métricas, medidas ou indicadores que foram utilizados para avaliar o desempenho de algum elemento ou desempenho financeiro no contexto das cooperativas de crédito. No entanto, é predominante o viés financeiro dentre as medidas utilizadas que tampouco são explicadas quanto a sua construção ou mencionadas no processo de tomada de decisão das instituições cooperativas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas de crédito são importantes instituições financeiras que objetivam o desenvolvimento social através de fomento ao pequeno empreendedor. Desta forma, o objetivo desta pesquisa foi verificar as características das pesquisas científicas que tratam do fragmento da literatura dedicado ao tema avaliação de desempenho em cooperativas de crédito dada a sua relevância econômica e social. Embora vários estudos tenham sido aplicados no contexto das cooperativas de crédito, poucos deles são destinados à avaliação de desempenho nestas instituições. Para se atingir o objetivo da pesquisa, realizou-se seleção do PB com 43 artigos alinhados ao tema de pesquisa, seguido de análise bibliométrica utilizando-se de variáveis básicas e variáveis avançadas. Como instrumento de intervenção foi utilizado o ProkNow-C, que consiste em um processo estruturado de revisão e análise de um fragmento da literatura.

Os resultados da análise bibliométrica identificaram o crescente interesse acadêmico pela pesquisa em avaliação de desempenho no contexto das cooperativas de crédito. Pode-se perceber que nos anos de 2017 e 2018 ocorreu a maior concentração destas pesquisas, que segundo o PB teve seu primeiro estudo sobre o tema no ano de 1993. Pode-se destacar também que estas pesquisas estão mais presentes nos Estados Unidos e no Brasil, embora o

filtro tenha sido aplicado em artigos de língua inglesa. A pesquisa também revelou como autor mais prolífico J. Colin Glass, que possui doutorado em economia pela *School of Business - University of Ulster at Coleraine*, da Irlanda do Norte, totalizando três artigos dentre os 43 citados no PB.

Com base nos aportes teóricos de propostos por Neely, Gregory e Platts (1995); Van Camp e Braet (2016) foi possível identificar que as pesquisas que abordam a medição de desempenho em cooperativas de crédito podem evoluir, pois há a necessidade de construção de um sistema integrado de medição de desempenho que não esteja limitado à utilização somente de medidas financeiras, mas, sim, um sistema de medição que apresente métricas robustas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização e que seja útil à tomada de decisão. O sistema de avaliação de desempenho deve estar em consonância com os outros sistemas de informações da empresa, bem como que exista interação com o ambiente interno e externo de atuação. Por fim, foi constatada ainda a falta de clareza, unificação e transparência nas medidas apresentadas no PB.

Como limitações da pesquisa pode-se citar que foi realizada somente em duas bases de dados, scopus e web of Science. Outra limitação é o fato de, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, as conclusões e interpretações dos resultados apresentados pelos autores podem não refletir as conclusões dos autores originais do PB.

Dentre as sugestões de pesquisas, destaca-se a ampliação desta pesquisa em outras bases de dados, bem como outras características de análises, visto que o tema avaliação de desempenho em cooperativas de crédito é emergente.

## REFERÊNCIAS

BARBU, T. C; BOITAN, Iustina Alina. Cooperative Banks'business Model at The Crossroads Between Financial Performance And Societal Involvement. **Ekonomický časopis (Journal of Economics)**, v. 67, n. 2, 2019. [PB36].

BASSEM, B. S. Governance and performance of microfinance institutions in Mediterranean countries. **Journal of Business Economics and Management**, v. 10, n. 1, p. 31-43, 2009. [PB6].

BATTAGLIA, F *et al.* The efficiency of cooperative banks: the impact of environmental economic conditions. **Applied Financial Economics**, v. 20, n. 17, p. 1363-1376, 2010. [PB14].

BAUER, K. Detecting abnormal credit union performance. **Journal of Banking & Finance**, v. 32, n. 4, p. 573-586, 2008. [PB11].



BEISLAND, L. A; MERSLAND, R; RANDØY, T. The Association between microfinance rating scores and corporate governance: a global survey. **International Review of Financial Analysis**, v. 35, p. 268-280, 2014. [PB22].

BITITCI, U *et al.* Performance measurement: challenges for tomorrow. **International journal of management reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BOURNE, M *et al.* Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BRESSAN, V. G. F; SOUZA, D. C. D; BRESSAN, A. A. (2017). *Income Smoothing: a study of the health sector's credit unions*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 19(66), 627-643.

CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A; HOURNEAUX JR, F; CORRÊA, H. L. Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. **International Journal of Business Performance Management**, v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016.

DA SILVA, T. Pedro *et al.* Financial and economic performance of major Brazilian credit cooperatives. **Contaduría y administración**, v. 62, n. 5, p. 1442-1459, 2017. [PB26].

DANDAPANI, K; KARELS, Gordon V.; LAWRENCE, Edward R. Internet banking services and credit union performance. **Managerial Finance**, v. 34, n. 6, p. 437-446, 2008. [PB16].

DANTAS, J. A; BARROS, B. M. A; RAMOS FERNANDES, B. V. Earnings management in credit unions in Brazil. **Revista ambiente contabil**, v. 10, n. 2, p. 342-363, 2018. [PB39].

DATO, M. H; MERSLAND, R; MORI, N. Board committees and performance in microfinance institutions: Evidence from Ethiopia. **International Journal of Emerging Markets**, v. 13, n. 2, p. 350-370, 2018. [PB28].

DEMARTINI, C; MELLA, P. Beyond feedback control: the interactive use of performance management systems. Implications for process innovation in Italian healthcare organizations. **The International journal of health planning and management**, v. 29, n. 1, p. e1-e30, 2014.

DUNCAN, E; ELLIOTT, G. Efficiency, customer service and financial performance among Australian financial institutions. **International Journal of bank marketing**, v. 22, n. 5, p. 319-342, 2004. [PB4].

DUTRA, Ademar *et al.* The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.

FERNANDEZ LORENZO, A *et al.* The management of cooperatives: A study in Savings and Credit sector of Quito, Ecuador. **Revista Cooperativismo Y Desarrollo-Coodes**, v. 5, n. 2, p. 210-220, 2017. [PB42].

FERREIRA, M. A. M; GONÇALVES, R. M. L; BRAGA, M. J. Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). **Economia Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 425-445, 2007. [PB15].

FORGIONE, A. F; MIGLIARDO, C. Forecasting distress in cooperative banks: The role of asset quality. **International Journal of Forecasting**, v. 34, n. 4, p. 678-695, 2018. [PB41].

FRANCO-SANTOS, M. *et al.* Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

FRANCO-SANTOS, M; LUCIANETTI, L; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management accounting research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

FRIED, H. O.; LOVELL, C. A K; EECKAUT, P. V. Evaluating the performance of US credit unions. **Journal of Banking & Finance**, v. 17, n. 2-3, p. 251-265, 1993. [PB2].

GHOSH, S; ANSARI, J. Board characteristics and financial performance: Evidence from Indian cooperative banks. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 6, n. 2, p. 86-93, 2018. [PB35].

GLASS, J. C; MCKILLOP, D. G. The impact of differing operating environments on US Credit Union Performance, 1993–2001. **Applied Financial Economics**, v. 16, n. 17, p. 1285-1300, 2006. [PB17].

GLASS, J. C; MCKILLOP, D. G.; QUINN, B. Modelling the performance of Irish credit unions, 2002 to 2010. **Financial Accountability & Management**, v. 30, n. 4, p. 430-453, 2014. [PB24].

GOENNER, C. F. The market for private student loans: an analysis of credit union exposure, risk, and returns. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v. 50, n. 4, p. 1227-1251, 2018. [PB33].

HARTARSKA, V. Governance and performance of microfinance institutions in Central and Eastern Europe and the newly independent states. **World development**, v. 33, n. 10, p. 1627-1643, 2005. [PB1].

HASAN, T; QUAYES, S; KHALILY, B. Role of governance on performance of microfinance institutions in Bangladesh. **Eurasian Economic Review**, v. 9, n. 1, p. 91-106, 2019. [PB31].

IOANNI SCHINIOTAKIS, N. Profitability factors and efficiency of Greek banks. **EuroMed Journal of Business**, v. 7, n. 2, p. 185-200, 2012. [PB21].

JOO, Seong-Jong *et al.* Measuring the comparative performance of branches of a credit union for internal benchmarking. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 6, p. 1663-1674, 2017. [PB43].

KALU, E. O.; SHIELER, B; AMU, C. U. Credit risk management and financial performance of microfinance institutions in Kampala, Uganda. **Independent journal of management & production**, v. 9, n. 1, p. 153-169, 2018. [PB29].

KAMUKAMA, N; AHIAUZU, A; NTAYI, J. M. Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance. **Journal of intellectual capital**, v. 12, n. 1, p. 152-164, 2011. [PB3]

KRUSE, N; VERBEETEN, F. HM; MÖLLER, K. **Leadership style, performance measure use and innovation in research and development projects**. 2015.

KUC, Matěj *et al.* A Financial Performance Comparison of Czech Credit Unions and European Cooperative Banks. **Prague Economic Papers**, v. 2018, n. 6, p. 723-742, 2018. [PB40].

KYEREBOAH-COLEMAN, A; OSEI, K.A. Outreach and profitability of microfinance institutions: the role of governance. **Journal of Economic Studies**, v. 35, n. 3, p. 236-248, 2008. [PB5].

LOUIS, P; SERET, A; BAESENS, B. Financial efficiency and social impact of microfinance institutions using self-organizing maps. **World Development**, v. 46, p. 197-210, 2013. [PB7].

MAIA, S. C. Gerenciamento de resultados em cooperativas de crédito no Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 4, p. 96-116, 2012.

MANOS, R; YARON, J. Key issues in assessing the performance of microfinance institutions. BEISLAND, Leif Atle; MERSLAND, Roy; RANDØY, Trond. The Association between microfinance rating scores and corporate governance: a global survey. **International Review of Financial Analysis**, v. 35, p. 268-280, 2014.29, n. 1-2, p. 101-122, 2009. [PB20].

MCCUNN, P. The Balanced Scorecard... the eleventh commandment. **Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants**, v. 76, n. 11, p. 34-36, 1998.

MCKILLOP, D. G.; COLIN GLASS, J.; WARD, Ann-Marie. Cost efficiency, environmental influences and UK credit unions, 1991 to 2001. **Managerial Finance**, v. 31, n. 11, p. 72-86, 2005. [PB23].

MITE-ALBÁN, M. T. Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria. **Revista Lasallista de Investigación**, v. 15, n. 2, p. 256-270, 2018.

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NUDURUPATI, S. S. *et al.* State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.

PILLE, P; PARADI, J. C. Financial performance analysis of Ontario (Canada) Credit Unions: An application of DEA in the regulatory environment. **European Journal of Operational Research**, v. 139, n. 2, p. 339-350, 2002. [PB9].

QUAYES, S; JOSEPH, G. Legal systems and performance of microfinance institutions. **International review of applied economics**, v. 31, n. 3, p. 304-317, 2017. [PB30].

RALSTON, D; WRIGHT, A; GARDEN, K. Can mergers ensure the survival of credit unions in the third millennium? **Journal of Banking & Finance**, v. 25, n. 12, p. 2277-2304, 2001. [PB8]

SEVERGNINI, E *et al.* A Dimensional Analysis of the use of Performance Measurement Systems in Credit Cooperatives. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 3, p. 392-415, 2017. [PB37].

SPEKLE, R. F.; VERBEETEN, F. HM. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 131-146, 2014.

TCHUIGOUA, H. T. Governance effectiveness and earnings quality: Evidence from microfinance institutions. **Comptabilité-Contrôle-Audit**, v. 24, n. 2, p. 73-111, 2018. [PB32].

TCHUIGOUA, H. T; NEKHILI, M. Gestion des risques et performance des institutions de microfinance. **Revue d'économie industrielle**, n. 138, p. 127-148, 2012. [PB25].

VALMORBIDA, S. M. I; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016.

VALMORBIDA, S. M. I; ENSSLIN, S. R; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 3, p. 339-360, 2018.

VAN CAMP, J; BRAET, J. Taxonomizing performance measurement systems' failures. **International journal of productivity and performance management**, v. 65, n. 5, p. 672-693, 2016.

VENTURA, E. C. F; FONTES FILHO, J. R; SOARES, M. M. Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. **Brasília: BCB**, p. 257, 2009.

WAWERU, N; SPRAAKMAN, G. The use of performance measures: case studies from the microfinance sector in Kenya. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 9, n. 1, p. 44-65, 2012. [PB19].

WESTLEY, G. D.; SHAFFER, S. Credit union policies and performance in Latin America. **Journal of Banking & Finance**, v. 23, n. 9, p. 1303-1329, 1999. [PB12].

WESTRUP, M. N; OLIVEIRA CAMILO, S. P; ESTEVAM, D. O. Dominance of members takers or resource savers in credit cooperatives and performance: analysis under the perspective of agency theory. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 27-42, 2018. [PB38].

WIDIARTO, I; EMROUZNEJAD, A. Social and financial efficiency of Islamic microfinance institutions: A Data Envelopment Analysis application. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 50, p. 1-17, 2015. [PB13].

WORTHINGTON, A. C. Measuring technical efficiency in Australian credit unions. **The Manchester School**, v. 67, n. 2, p. 231-248, 1999. [PB10].

WORTHINGTON, A. C. Testing the Association between Production and Financial Performance: Evidence from a Not-for-Profit, Cooperative Setting. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 69, n. 1, p. 67-83, 1998. [PB18].

YAMORI, N; HARIMAYA, K; TOMIMURA, K. Corporate governance structure and efficiencies of cooperative banks. **International Journal of Finance & Economics**, v. 22, n. 4, p. 368-378, 2017. [PB27].

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

OLIVEIRA, R; ENSSLIN, S. R; FLACH, L. Quem Cooperava Cresce: O Uso de Sistemas de Avaliação de Desempenho em Cooperativas de Crédito. **Rev. FSA**, Teresina, v.17, n. 4, art. 5, p. 71-91, abr. 2020.

Contribuição dos Autores	R. Oliveira	S. R. Ensslin	L. Flach
1) concepção e planejamento.	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X