



ANTÔNIO AUGUSTO BRION CARDOSO

**BALANCED SCORECARD COMO SUPORTE ÀS
DECISÕES GERENCIAIS DE PROPRIEDADES
LEITEIRAS: UM ESTUDO MULTICASO.**

**LAVRAS – MG
2014**

ANTÔNIO AUGUSTO BRION CARDOSO

**BALANCED SCORECARD COMO SUPORTE ÀS DECISÕES
GERENCIAIS DE PROPRIEDADES LEITEIRAS: UM ESTUDO
MULTICASO.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Economia, Gestão de Negócios e Mercados, para obtenção do título de Mestre.

Orientador

Prof. Dr. Francisval de Melo Carvalho

Co- Orientador

Prof. Dr. Marcos Aurélio Lopes

LAVRAS – MG

2014

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Coordenadoria de Produtos e
Serviços da Biblioteca Universitária da UFLA**

Cardoso, Antônio Augusto Brion.

Balanced Scorecard como suporte às decisões gerenciais de propriedades leiteiras : um estudo multicaso / Antônio Augusto Brion Cardoso. – Lavras : UFLA, 2014.

105 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2014.

Orientador: Francisval de Melo Carvalho.

Bibliografia.

1. Balanced Scorecard. 2. Planejamento estratégico. 3. Leite. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.4012

ANTÔNIO AUGUSTO BRION CARDOSO

**BALANCED SCORECARD COMO SUPORTE ÀS DECISÕES
GERENCIAIS DE PROPRIEDADES LEITEIRAS: UM ESTUDO
MULTICASO.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Economia, Gestão de Negócios e Mercados, para obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 13 de Junho de 2014.

Dr. Francisval de Melo Carvalho UFLA

Dr. Marcos Aurélio Lopes UFLA

Dr. Gideon Carvalho de Benedicto UFLA

Dr. Marcus Vinícius David UFJF

Dr. Francisval de Melo Carvalho
Orientador

Dr. Marcos Aurélio Lopes
Co- Orientador

LAVRAS-MG

2014

Dedico esta dissertação aos meus pais, Antônio e Carmen, por terem me ensinado a colocar os estudos em primeiro lugar. Dedico aos meus irmãos, Luís Cláudio e Flávia, pelo apoio. E dedico a minha esposa, Paula, que acreditou no meu potencial e mostrou toda sua doçura mesmo nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Antônio e Carmen, por terem me ensinado a importância dos estudos.

Agradeço à minha esposa Paula, pelo amor, por sempre entender plenamente as dificuldades do processo, ser o meu porto seguro nos momentos de tristeza e desânimo.

Agradeço aos meus irmãos, Luís Cláudio e Flávia, pois apesar de estarem longe, sempre me deram apoio e ótimos conselhos.

Agradeço especialmente ao meu orientador Francisval, pela paciência, pelos conselhos e todo o direcionamento que me foi dado no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao meu co-orientador Marcos Aurélio, pela disposição em me ajudar nas questões mais técnicas da pesquisa.

Agradeço ao prof. Marcus David, por ter aceito o convite em participar da banca mesmo sendo num momento bem atribulado na sua vida profissional. Estendo o agradecimento também ao professor Gideon que me forneceu várias bibliografias importantes para a conclusão da pesquisa.

Agradeço, ainda, meus colegas do PPGA, Lílian Ferrugini, Janderson Vaz, Caio Chain, Francilara e Nayara, pelas longas conversas e pelo apoio nas disciplinas mais exigentes. E também agradeço os funcionários do PPGA e a todos aqueles que contribuíram de alguma maneira em minha formação acadêmica.

Agradeço também a FAPEMIG pelo financiamento da pesquisa, pois sem o seu apoio, não teria conseguido atingir meus objetivos.

Muito Obrigado!

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.”

John Ruskin

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem se mostrado uma ferramenta útil para auxiliar empresas de diferentes indústrias a tornarem-se mais competitivas. Entretanto, ainda é pouco utilizado no agronegócio que, de uma maneira geral, é carente de sistemas modernos de gestão. Objetivou-se com esta pesquisa, avaliar a adaptabilidade da ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*, bem como a sua utilização no estímulo ao processo de medição, avaliação de desempenho e suporte às decisões gerenciais de fazendas leiteiras. Para isso, foi proposto um conjunto de indicadores estratégicos, baseado nos princípios do BSC. A metodologia utilizada foi um estudo de caso múltiplo em três fazendas leiteiras com diferentes níveis de tecnologia, localizadas na região sul de Minas Gerais. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a entrevista pessoal, a análise documental e a observação direta e participante. Fundamentado no referencial teórico proposto pelos criadores da ferramenta Robert Kaplan & David Norton, foi possível a identificação dos indicadores de desempenho e a construção do mapa estratégico para cada uma das propriedades. Desta forma, compreende-se que a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard* pode ser adaptada a uma propriedade rural produtora de leite, independente do seu estágio de desenvolvimento. No entanto, é imperativo dizer que para que se alcance o sucesso na implantação da ferramenta, a estratégia organizacional deve ser conhecida por todos os envolvidos e claro, exige-se o acompanhamento sistemático por parte dos gestores.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Planejamento estratégico. Leite

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) has proved a useful tool to assist companies in different industries to become more competitive. However, it is still little used in agribusiness that, in general, is lacking in modern management systems. The objective of this research is to evaluate the adaptability of the Balanced Scorecard management tool as well as its use in stimulating the measurement process, performance evaluation and support of management decisions in dairy farms. This will be offered a set of strategic indicators, based on the principles of the BSC. The methodology used is a multiple case study of three dairy farms with different levels of technology, located in the southern region of Minas Gerais. As instruments of data collection were used for the personal interview, document analysis and direct and participant observation. Based on the theoretical framework proposed by the tool creators Robert Kaplan and David Norton, allowed the identification of performance indicators and the construction of the strategic map for each of the properties. Thus, it is understood that the Balanced Scorecard management tool can be adapted to a milk producing farm, regardless of their stage of development, however, say that it is imperative for achieving success in the implementation of the tool, the strategy organization must be passed to all involved and of course, the systematic monitoring of managers.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategic Planning .Milk

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Da visão estratégica ao <i>Balanced Scorecard</i>	32
Figura 2 – O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura de ação	34
Figura 3 – Relação de causa e efeito da estratégia	35
Quadro 1 – Relações de causa e efeito.....	37
Quadro 2 – Perspectivas básicas do BSC	40
Figura 4 – Mapas Estratégicos	42
Figura 5 – Estratégia é uma hipótese sobre a situação futura da empresa.....	43
Figura 6 – Vista aérea da Fazenda 1	54
Quadro 3 – Pontos fortes e pontos fracos da Fazenda 1.....	54
Figura 7 – Mapa Estratégico da Fazenda 1	59
Figura 8 – Vista aérea da Fazenda 2	62
Quadro 4 – Pontos fortes e pontos fracos da Fazenda 2	62
Figura 9 – Mapa Estratégico da Fazenda 2.....	67
Figura 10 – Vista aérea da Fazenda 3	70
Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos da Fazenda 3	71
Figura 11– Mapa Estratégico da Fazenda 3.....	75
Quadro 6 – Comparativo entre as propriedades	78

SUMÁRIO

APROVADA em 13 de Junho de 2014.....	16
1. INTRODUÇÃO.....	26
1.1. Enquadramento teórico do tema da dissertação	26
1.2. Questão de investigação, justificativa e objetivos.....	29
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
2.1 Caracterização da cadeia produtora de leite	30
2.1. Transformações no agronegócio	34
2.2. Gerenciamento de empresas rurais.....	36
2.3. Processos estratégicos	41
2.4. Indicadores de medição de desempenho	43
3. <i>BALANCED SCORECARD</i>	47
3.1 Definição de BSC.....	47
3.2 Perspectivas do BSC	54
3.3 Mapas estratégicos e relações de causa e efeito	61
3.4 Organizações focadas na estratégia.....	65
3.5 O BSC e a gestão de propriedades rurais	68
4. METODOLOGIA	52
4.1 Classificação da pesquisa	52
4.2 Escolha das propriedades estudadas.....	53
4.3 Etapas da pesquisa.....	54
4.3.1 Procedimentos para a coleta de dados	55
4.3.2 Método de análise e interpretação dos dados	56
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	57
5.1 Estudo de caso Fazenda 1.....	57
5.1.1 Caracterização da Fazenda 1	57
5.1.1.1 Missão	60
5.1.1.2 Visão	60
5.1.1.3 Valores	61
5.1.2 Formulação ou Determinação da estratégia	61
5.1.2.1 Perspectiva financeira	62
5.1.2.2 Perspectiva do Cliente.....	63
5.1.2.3 Perspectiva dos processos internos	63
5.1.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	64
5.1.3 Mapa estratégico da Fazenda 1	65
5.2 Estudo de caso Fazenda 2.....	67

5.2.1	Caracterização da Fazenda 2	67
5.2.1.1	Missão	70
5.2.1.2	Visão	71
5.2.1.3	Valores	71
5.2.2	Formulação ou determinação da estratégia	71
5.1.1.1	Perspectiva financeira	72
5.1.1.2	Perspectiva do cliente.....	73
5.1.1.3	Perspectiva dos processos internos	74
5.1.1.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	75
5.1.3	Mapa Estratégico Fazenda 2.....	75
5.2	Estudo de caso Fazenda 3.....	77
5.2.1	Caracterização da Fazenda 3	77
5.2.1.1	Missão	80
5.2.1.2	Visão	80
5.2.1.3	Valores	80
5.2.2	Formulação ou determinação da estratégia	81
5.2.2.1	Perspectiva financeira	82
5.2.2.2	Perspectiva do cliente.....	83
5.2.2.3	Perspectiva dos processos internos	83
5.2.2.4	Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	84
5.2.3	Mapa Estratégico da Fazenda 3.....	85
6.	COMPARATIVO ENTRE AS PROPRIEDADES	77
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	REFERÊNCIAS	89
	ANEXO A - Questionário	101

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento teórico do tema da dissertação

Profundas transformações têm marcado o setor da pecuária leiteira no Brasil nos últimos anos. Tais mudanças tem relação direta com os impactos advindos da estabilização monetária, da desregulamentação do mercado com o fim do controle estatal sobre os preços de grande parte dos setores, da abertura econômica e da mudança nos padrões de consumo da população. Além das mudanças de caráter econômico, outras questões têm desafiado o setor primário brasileiro. Exigências de adaptação e modernização do sistema produtivo, pressão política para uso mais intensivo das propriedades visando o cumprimento da função social da terra, alteração da legislação ambiental, preocupação com segurança dos alimentos, bem-estar animal, rastreabilidade, além da tradição e cultura que, atualmente, são dimensões que devem ser levadas em consideração na gestão de propriedades rurais.

Segundo Jank *et al.* (2005), o desenvolvimento atual do agronegócio brasileiro, o coloca entre as nações mais competitivas do mundo na produção de *commodities* agroindustriais. Esse desempenho foi alcançado por meio da combinação de uma série de fatores que, desde a década de 1970, deu suporte ao setor, como investimentos em aumento da produtividade, redução da intervenção do governo, abertura comercial, estabilização da economia com o Plano Real.

Por outro lado, o que se percebe é que essas transformações expuseram, de forma mais clara, a fragilidade que alguns pontos da cadeia produtiva agroindustrial possuem em termos de gestão eficiente da organização e isso tem sido um grande entrave para o desenvolvimento ainda maior do setor. Apesar dessas questões, verifica-se que a atividade pecuária leiteira no Brasil vem crescendo e tem potencial de crescimento ainda maior.

É grande o volume de informações gerado pelos pesquisadores brasileiros quanto aos aspectos técnicos de produção da bovinocultura de leite, fato que contribuiu para o significativo incremento dos índices de produtividade e eficiência obtidos pela pecuária brasileira nos últimos anos. Porém, a questão gerencial carece de um volume maior de pesquisas, pois essa deve servir de suporte aos gestores na condução do negócio em um ambiente cada vez mais mutável e competitivo.

Lima (2006) afirmou que a competitividade da pecuária leiteira no Brasil tem relação direta com o aumento da eficiência produtiva e econômica da propriedade. Ele destacou ainda que o conhecimento dos custos de produção e sua adequação a uma realidade que possibilite boa gestão dos empreendimentos, buscando o uso racional dos recursos produtivos da atividade leiteira é fundamental. O autor ainda destacou que possuir foco única e exclusivamente na gestão dos custos da atividade não garante que a mesma seja eficiente economicamente, tampouco que os envolvidos tomem as melhores decisões nos momentos certos e com otimização de recursos.

Vários estudos têm mostrado que empresas rurais melhor administradas obtêm melhores resultados econômicos. Isso significa que uma maior adoção das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, por parte dos produtores rurais, podem contribuir positivamente para melhorar o resultado econômico de suas empresas (PHILLIPS & PETERSON, 1999; OAIGEN et al. 2008). Todavia, apesar dessa provável associação positiva entre o uso de técnicas de gerenciamento e o sucesso econômico das empresas rurais, tem-se observado que a esmagadora maioria das fazendas brasileiras ainda não adota, de maneira formal e eficiente, várias técnicas já consagradas de administração que poderiam proporcionar maior competitividade aos negócios (CANZIANI, 2001; GODINHO, 2010). Quando muito, fazendas consideradas mais tecnicizadas trabalham com anotações técnicas e gerenciais para obtenção e

acompanhamento de alguns índices zootécnicos e econômicos que não formam um conjunto harmônico e sistêmico capaz de auxiliar na tomada de decisão.

Muito do que ocorre hoje no agronegócio brasileiro é fruto de anos e anos de falta de profissionalismo, pois o que se viu no Brasil, até a década de 1950, foi que o desempenho empresarial estava ligado essencialmente à capacidade da organização em maximizar lucros, sem se preocupar com qualquer outro critério, ou seja, uma visão estritamente financeira do negócio (ROCHA & LEITE, 2007). Por sua vez, diante da importância desse tema para os dias atuais, Kaplan & Norton (1997) enfatizaram a necessidade de incorporar aos modelos de indicadores financeiros tradicionais outros indicadores não-financeiros, como satisfação dos clientes, retenção dos clientes, motivação dos funcionários, dentre outros, como forma de aperfeiçoamento dos processos internos.

Nesse contexto, surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC) como um modelo de avaliação que busca incorporar os indicadores não-financeiros e, com isso, melhorar a avaliação de desempenho das organizações. Kaplan & Norton (1997), seus idealizadores, asseguram que esse sistema tem como diferencial o fato de traduzir a estratégia da organização em medidas tangíveis e atingíveis.

Desde a sua criação, o *Balanced Scorecard* tem se mostrado uma ferramenta útil para auxiliar empresas de diferentes setores a tornarem-se mais competitivas. Entretanto, com base em estudos anteriores, ele ainda é pouco utilizado no agronegócio que, de certa maneira, é carente de sistemas modernos de gestão. Com base nisso, o presente trabalho tem o interesse de estudar o desenvolvimento de um modelo de indicadores de desempenho, com base no BSC, para ser aplicado futuramente em propriedades produtoras de leite.

Acredita-se que a crescente demanda por estudos que expliquem melhor as medidas de desempenho nas cadeias produtivas em geral pode ser estendida para a cadeia do leite, visando prover algum estímulo ou instrumento para uma

ação de melhoria do desempenho de aspectos estratégicos, entre os quais, a eficiência e a competitividade.

1.2. Questão de investigação, justificativa e objetivos

No Brasil, muitos empresários rurais não têm conseguido gerir seus empreendimentos com a agilidade e a eficiência necessárias para mantê-los em situação competitiva no mercado. Segundo Lustosa (2008), observa-se que a maioria das organizações utilizam principalmente indicadores financeiros. Embora haja a utilização de indicadores não-financeiros, esses são preferidos para mensurar e orientar apenas melhorias localizadas. Ainda assim, não é possível afirmar que ocorre na cadeia do leite uma prática efetiva de medição de desempenho. Desse modo, apresenta-se este estudo diante da seguinte problemática: como adaptar os princípios e utilizar as informações do *Balanced Scorecard* para avaliar o desempenho de empresas produtoras de leite e aumentar a eficiência do seu sistema de gestão?

A principal justificativa para a realização deste estudo está na necessidade de levar para fora dos muros das Universidades e Centros de Estudos, os conhecimentos por ela produzidos, promovendo a inovação e formas de gerenciamento mais profissionalizados, que com base em Hamer (2002) são importantes fatores de produção e fundamentais à sobrevivência do negócio. Não obstante, identifica-se uma carência de trabalhos que mostrem a face operacional desses fatores aplicados à pecuária leiteira. Leite & Carvalho (2005) reforçaram que a gerência de fazendas leiteiras tem merecido uma grande atenção por parte dos pesquisadores e instituições com interesse no agronegócio do leite.

Pozzobon & Costa (2007), em um estudo do processo de estratégia em empresas agropecuárias, sugerem a necessidade de realização de mais estudos teóricos e empíricos relacionados com a gestão de empresas agropecuárias.

Entende-se que o desenvolvimento de um modelo simples e prático de gestão de empresas pecuárias leiteiras sirva de base à adaptação para outras empresas do segmento, traga grande contribuição ao desenvolvimento da administração rural e torne-se uma ferramenta efetiva para auxiliar o empresário rural na tomada de decisões de seu negócio.

Outra vertente a ser considerada pelo estudo, parte do pressuposto de que o processo de mensuração de desempenho em empresas agropecuárias possui limitações, dado as características específicas desses tipos de organizações e as variáveis intervenientes que a investigação permitirá identificar. Assim, contribuir-se-á para a geração de atitudes favoráveis na utilização mais efetiva dessa técnica de gestão das empresas rurais. Por fim, supõe-se que servirá de base para a realização de novos estudos a partir do conhecimento dos dados a serem apresentados e analisados.

O presente trabalho tem por objetivo geral propor um painel de indicadores estratégicos, utilizando os princípios do *Balanced Scorecard*, que permita estimular o processo de medição de desempenho, forneça suporte às decisões gerenciais e apóie a melhoria contínua de empresas rurais envolvidas com a atividade pecuária leiteira. Dentre os objetivos específicos, busca-se caracterizar as empresas produtoras de leite e identificar as particularidades existentes e as variáveis intervenientes, verificar a relevância do BSC no planejamento, implementação e controle das estratégias de empresas pecuárias, além de identificar a estrutura e os padrões de relações existentes entre os indicadores de desempenho propostos.

Para a realização da investigação, foi utilizada uma pesquisa exploratória quanto aos objetivos e, de caráter qualitativo quanto à natureza. Fez

parte, também, deste trabalho, um estudo de caso múltiplo com três propriedades que permitiu dois tipos de análises: a análise dentro de cada caso e análise entre os casos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Caracterização da cadeia produtora de leite

No contexto mundial, a extração de leite tem suas marcas iniciais desde a pré-história. No Brasil a exploração tradicional da atividade da pecuária leiteira foi introduzida a partir da chegada dos primeiros colonos portugueses. Entretanto, foi somente após a Segunda Guerra Mundial que o setor passou por mudanças, como a adoção de inovações tecnológicas e novas formas de gerenciamento e organização em diversas partes do mundo (SANTOS & VILELA, 2000).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010, o Brasil é o quinto maior produtor mundial de leite, atrás apenas de Estados Unidos, Índia, China e Rússia. Ainda com base nos dados do IBGE, a produção de leite de vaca no Brasil foi estimada em 30,7 bilhões de litros de leite. A região sudeste foi responsável por 35,5% do volume total. Entretanto, quando o assunto é produtividade, a posição do Brasil é a modesta décima primeira, com algo em torno de 1,7 mil kg de leite/vaca/ano, enquanto o país mais bem colocado, os Estados Unidos, alcança produtividade de mais 9,59 mil kg de leite/vaca/ano, MILKPOINT (2010).

O Brasil apresentou uma taxa anual de crescimento da produção nos últimos anos, de 47,2% (FAEMG, 2010). A taxa brasileira foi superior a dos Estados Unidos (12,9%), enquanto as produções de leite da Rússia, da Alemanha e da França tiveram taxas negativas de crescimento. Entretanto, vale ressaltar que, nos últimos cinco anos, a China elevou sua produção em mais de 300%, passando a integrar o grupo dos maiores produtores de leite do mundo (NOGUEIRA NETTO et al., 2007).

Segundo relatório de atividades da Embrapa Gado de Leite (BRASIL, 2013), o país tem hoje mais de 1,3 milhão de propriedades que exploram leite e emprega diretamente 3,6 milhões de pessoas; o agronegócio do leite é responsável por 40% dos postos de trabalho no meio rural. Tanques de expansão, inexistentes em algumas regiões longínquas, contrapõem-se com a grande adoção dos mesmos nas principais bacias leiteiras. Encontra-se ainda ordenha manual e automatizada. Embora a média de produtividade nacional tenha aumentado nos últimos anos (GOMES, 2006), fazendas com índices de produção e tecnologia comparáveis a países como Estados Unidos, Holanda e Nova Zelândia é muito raro (GODINHO, 2010).

O Estado de Minas Gerais ocupa a primeira posição entre todos os Estados brasileiros com relação à produção de leite de vaca, 26,9% da produção nacional de 2013 e produtividade média de 1.482 litros de leite por vaca/ano, o que lhe confere a quarta posição entre os Estados, ficando atrás de Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, com relação à produtividade animal (MILKPOINT 2013).

O segmento de produção de leite em Minas Gerais caracteriza-se por uma maioria de produtores (59,0%) com baixos níveis de produtividade, com média de 4,1 litros/vaca ordenhada/dia (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, 2006). Já a parcela de produtores especializados constitui menor proporção, o que evidencia uma limitação ao desempenho do Estado, em termos de eficiência competitiva. Dentro do universo das cem maiores fazendas produtoras de leite, 41% estavam localizadas no Estado mineiro; Paraná obteve a segunda posição, com 19% (MILKPOINT, 2013).

Mesmo sendo o Estado de maior produção, Minas Gerais carece de melhorias no que tange a administração das propriedades. Segundo Gomes (2006), com a baixa disponibilidade de capital, a baixa expectativa de renda, o

baixo grau de educação formal, a dependência de assistência técnica pública, a quantidade elevada de propriedades e a instabilidade econômica do país provavelmente explicam a evolução desse sistema de produção de leite ineficiente, que caracteriza grande parte dos produtores rurais mineiros.

Tradicionalmente, a atividade leiteira é popularmente tida como sendo um negócio de margens de lucro reduzidas, ou até mesmo inviável, mas o fato é que a produção leiteira vem crescendo ano a ano, assim como a melhoria de seus índices zootécnicos, como observado no Diagnóstico da Pecuária Leiteira realizado em Minas Gerais, em 2005 (GOMES, 2006).

Segundo dados da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, nos últimos anos a população rural foi para os centros urbanos reduzindo-se a disponibilidade de mão-de-obra e, paralelamente, nesse mesmo período, o valor recebido pelo leite produzido reduziu pela metade em valores deflacionados. Godinho (2010) acrescentou que os custos encontram-se em valores crescentes e, dessa forma, quem não consegue lidar com esses aspectos acaba sendo expulso da atividade, embora esse cenário não seja exclusivo da pecuária leiteira.

Estudos sobre a cadeia agroindustrial leiteira revelaram que o ponto mais frágil e vulnerável da cadeia é, indiscutivelmente, o setor de produção de leite (MILINSKI et al., 2008), sendo aquele que mais intensamente tem sofrido as consequências das novas exigências do mercado.

De maneira geral, a produção primária do leite é constituída por produtores heterogêneos, desde os não especializados aos tecnificados, estabelecendo unidades de produção com diferentes níveis de tecnologia e produtividade. Sendo assim, os reflexos desse novo ambiente manifestaram-se sobre a produção primária por meio de uma maior especialização do setor produtivo, na redução da quantidade de produtores, na melhoria da qualidade do

produto, no aumento da escala de produção, no aumento da produtividade e na redução da sazonalidade (GOMES, 2001).

Breitenbach (2008) afirmou que as relações comerciais entre produtor rural e as indústrias processadoras são muitas vezes características de um mercado de concorrência imperfeita, ou seja, as empresas que atuam nos setores a montante (fornecedores de insumos) são muitas, porém pequenas e se organizam em associações de interesses (Cooperativas), que interagem com um pequeno grupo, porém, de grandes proporções a jusante (indústria de laticínios).

Por causa dessa estrutura de forças, a indústria tem facilidade de estabelecer os preços que irá pagar, levando em consideração a perspectiva de comportamento da demanda e do setor varejista, bem como a facilidade de aquisição de produtos importados, permitindo-lhe a imposição de perdas ao segmento produtor da matéria prima (GOMES, 2001; MARTINS et al, 2002).

Em um contexto econômico globalizado e com os mercados cada vez mais competitivos, é fundamental o gerenciamento eficiente da produção na atividade. Decisões técnicas e econômicas fazem parte do dia-a-dia dos produtores e gestores dos sistemas de produção de leite.

Segundo Oliveira et al. (2005), para a atividade leiteira tornar-se competitiva e estabelecer-se em determinada região, os fatores produtivos devem ser explorados com a máxima eficiência, de forma adequada e economicamente viável, tornando a propriedade uma empresa rentável. Sendo assim, avaliar o desempenho da pecuária leiteira permite identificar possíveis entraves ao seu desenvolvimento e falhas na administração, fornecendo subsídios à tomada de decisões.

A inexistência de fontes de informações confiáveis leva os produtores à tomada de decisão condicionada à sua experiência, à tradição, ao potencial da região, à falta de outras opções e à disponibilidade de recursos financeiros e de mão-de-obra. Quando a rentabilidade é baixa, o produtor percebe, mas tem

dificuldade em quantificar e identificar os pontos de estrangulamento do processo produtivo (OLIVEIRA et al., 2001).

Nesse sentido, no Brasil, ainda há grandes entraves a serem superados, os quais são ditados pela própria formação territorial, pelo clima e pela falta de cultura ou conhecimento dos produtores, o que impede a padronização ou preconização de um modelo único para os sistemas de produção (PONCHIO et al., 2010).

2.1. Transformações no agronegócio

A economia brasileira tem passado por rápidas transformações nos últimos anos. O agronegócio tem passado por uma reorganização profunda, o que acaba por repercutir na adoção de novas formas de organização e na utilização de vários mecanismos que aumentem a eficiência e a eficácia produtiva. Esse processo de reestruturação produtiva traz reflexos que geram vários desdobramentos sobre os elos da cadeia produtiva (DE SOUZA, et al., 2011). Nesse contexto ganham espaço novas concepções, ações e atitudes, em que produtividade, custo e eficiência se impõem como regras básicas de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

A preocupação com a estratégia empresarial e com a eficiência no gerenciamento das operações em uma organização tem sido a máxima para geração de valor nas atividades econômicas. Entretanto, ressalta-se a necessidade de construir mecanismos eficientes de gerenciamento que também sejam capazes de impulsionar estratégias a longo prazo. Diante dessa discussão, revela-se a importância da avaliação dos ambientes onde as organizações encontram-se inseridas, assim como, a determinação de estratégias compatíveis com a prospecção de cenários para a atividade. Somadas a essas, é fundamental levantar os aspectos ambientais com base em indicadores de desempenho,

lembrando que esses deverão estar alinhados metodicamente a fim de tornar eficazes os sistemas de decisões gerenciais, principalmente no que se refere à formulação, adaptação e execução de ações definidas pela consecução dos planos estratégicos (ALVES et al., 2007).

Nos últimos anos, cada vez mais a agricultura e a pecuária intensificam-se, o que possibilita melhoria significativa do aumento de produtividade. Por outro lado torna-se necessário o desembolso de quantias vultosas para o empreendimento. Há ainda, uma tendência de redução de preços dos produtos agropecuários associada à elevação dos custos de produção resultante do aumento dos encargos de financiamentos bancários, diminuição dos volumes de financiamentos oficiais, elevação da carga tributária e dos encargos sociais e elevação dos preços dos insumos básicos (ARAÚJO, 2003).

Nantes (2001) afirmou que há a necessidade de adoção, por parte dos empreendimentos agropecuários, de modelos administrativos que busquem a redução dos custos de produção e o aumento do faturamento por meio da adequada inserção do empreendimento na cadeia produtiva e, pela definição correta do produto, do processo de produção, das técnicas de gestão e escoamento de produção.

Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem determinado grau de certeza da situação em que as ações acontecerão, bem como do controle quase que absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados (ALDAY, 2000).

De acordo com Lopes et al. (2007), diversas transformações, entre outros fatos, têm contribuído para que os produtores de leite reflitam sobre a necessidade de administrarem bem a atividade, tornando-se mais eficientes e, conseqüentemente, competitivos, bem como abandonando o amadorismo e assumindo posição de empresário, independentemente do tamanho do seu

sistema de produção de leite. Um produtor empresário precisa, dentre outras coisas, considerar a informação como um insumo de grande importância, conhecer o mundo onde está inserido o seu sistema de produção (da porteira para fora) e, também, conhecer bem o seu sistema de produção (da porteira para dentro).

Diante da complexidade do setor e da maior competição definida pelo cenário, o processo gerencial necessita de agilidade e de critérios adequados para cumprir os objetivos e obter sucesso, superando as restrições inerentes ao sistema produtivo.

2.2. Gerenciamento de empresas rurais

De acordo com Chiavenato (2006), a tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional em consonância com a realidade. Essa ação se dá por meio do planejamento, organização, direção e controle de indicadores de desempenho técnico econômico-financeiro e dos esforços realizados nos diferentes níveis da organização. A administração rural apresenta ferramentas para melhor combinação dos recursos disponíveis nas unidades de produção. Todavia, falta aos administradores informações que lhes assegurem meios eficazes para tomar decisões, sejam elas de curto, médio ou longo prazos. Corroborando, Bateman & Snell (1998) salientam que gerenciar ou administrar é um processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar os objetivos, os quais são atingidos por meio de quatro processos interligados: planejamento, organização, direção e controle.

Segundo Chiavenato (2006), “administrar é, fundamentalmente, determinar planos e objetivos, através de análises e estimativas”. Para Hoffmann et al. (1981), administração rural é definida como “um ramo da economia rural

que estuda a organização e a administração de uma empresa agrícola visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados mais compensadores e contínuos”.

As primeiras referências ao uso da administração rural têm origem nos Estados Unidos e na Inglaterra no início do século XX, e são fruto do processo de modernização da agricultura desses países, sob a denominação de *Farm Management*. No Brasil, o desenvolvimento teórico e prático da administração rural é baseado em duas abordagens: abordagem advinda da economia rural, representada com pioneirismo pela obra de Hoffmann et al. (1981), e o arcabouço teórico da ciência administrativa (LIMA et al., 2005).

O processo de modernização da agricultura, observado durante o século XX, no Brasil, trouxe consigo a ideia de eficiência produtiva, ou seja, necessidade de maximizar o uso dos fatores de produção, a fim de obter maiores níveis de produtividade e rentabilidade. Nesse sentido, a administração rural se tornou uma alternativa para se identificar os principais gargalos dentro dos sistemas produtivos, levantando informações que possam gerar intervenções a fim de aumentar a sua eficiência (VIANA & SILVEIRA, 2008).

Os esforços empreendidos no desenvolvimento de programas de gestão voltados ao agronegócio se justificam pelo contexto atual onde está inserida a atividade agrícola. A globalização dos mercados de produtos e serviços, a estabilização interna da economia e a adoção cada vez maior dos conceitos de cadeia produtiva na agricultura exigem que a atividade seja entendida como tema vinculado à evolução geral da economia, sujeita, portanto, às regras ditadas pela sua própria evolução. Nesse contexto, atributos de qualidade de produtos e competitividade quanto aos custos definem as chances de permanência de cada um no mercado (NETO et al., 2007).

Ainda com base nos autores citados anteriormente, o gerenciamento da propriedade rural é uma das ferramentas mais importantes e indispensáveis para

se buscar um desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo, independentemente do seu tamanho.

É preciso considerar que o gerenciamento das empresas rurais enfrenta dificuldades específicas, tendo em vista que os sistemas de produção do setor rural dotam de algumas especificidades que os distinguem dos demais sistemas de produção existentes, tais como o clima, a sazonalidade da produção e a perecibilidade dos produtos e a pouca qualificação da mão-de-obra (LIMA, 2004).

Reforçando, Norton & Alwang (1993) afirmam que as empresas agropecuárias possuem características singulares que as distinguem das demais. São características como, por exemplo, o clima, a estrutura e fertilidade da terra, irrigação e drenagem, espécies biológicas e animais, pragas como doenças e insetos, a habilidade gerencial, a perecibilidade de alguns produtos, as oscilações nos preços mínimos, a oferta e demanda mundial, a sazonalidade da demanda por insumos produtivos e créditos, dentre inúmeros outros. Essas características distinguem até mesmo uma empresa de mesmo porte, região de atuação, produtos e sistemas, por exemplo, de outra com condições similares. Essas características específicas fazem com que também sejam necessários estudos que tratem das questões administrativas de forma que estes sejam adaptados à problemática das empresas agropecuárias.

De acordo com Neto et al. (2007), particularmente no caso de produtos agrícolas que, dadas as suas peculiaridades, têm a decisão de sua produção em época distinta de sua realização, as ações de planejamento e controle devem ser conduzidas com a máxima segurança.

Silva Júnior (1993) relatou que a utilização de métodos e técnicas da ciência gerencial permite ao agricultor avaliar situações alternativas e analisar *a priori* os resultados possíveis, reduzindo, assim, os riscos e incertezas na tomada de decisões. Com estas informações pode-se alocar com mais eficiência os

recursos produtivos e conseqüentemente, aumentar a rentabilidade econômica da empresa.

No seu dia-a-dia, o gestor busca diagnosticar, analisar e agir para solucionar problemas reais (CARRIERI & LIMA, 1992). Segundo Paes de Souza et al (2009), a função do gestor é analisar riscos e tomar decisões, o que é um processo complexo, requer o raciocínio, compromisso e o uso de informações, além de lidar com pessoas, princípios, conceitos e metodologias (algumas delas abstratas). Entretanto, o uso correto das informações e conhecimentos pode reduzir o risco.

De acordo com o Diagnóstico da Pecuária Leiteira em Minas Gerais, realizado em 2005, a administração foi o item de maior demanda entre os produtores que participaram da pesquisa, ficando atrás apenas de informações sobre o mercado de leite. Em 67% das empresas rurais produtoras de leite, as administrações são realizadas pelos proprietários e, em 29,6% pelo proprietário e sua família. Nesse sentido, a administração é tipicamente familiar e poucos são os casos em que a administração é realizada por um administrador contratado. O pequeno volume de produção da maioria dos produtores é a principal justificativa para esses não contratarem um administrador. As empresas rurais não possuem escala de produção que comporte o pagamento de um administrador, pois o custo fixo médio é muito alto (GOMES, 2006).

A necessidade de analisar economicamente a atividade leiteira é importante, pois, com isso, o produtor passa a conhecer e utilizar, de maneira inteligente e econômica, os fatores de produção (terra, trabalho e capital). A partir daí, localiza os pontos de estrangulamento para depois concentrar esforços gerenciais e/ou tecnológicos para obter sucesso na sua atividade e atingir os seus objetivos de maximização de lucros ou minimização de custos (LOPES e CARVALHO, 2000). Vários pesquisadores têm se preocupado em estimar o custo de produção e estudar a viabilidade econômica da produção de leite

(GOMES 2001; MARQUES, 1999; BENEDETTI et al., 2000; PEREIRA et al., 2002; MANZANO et al., 2002; ESTEVES et al., 2002; MARTINS et al., 2002; LOPES et al., 2009).

Fassio et al. (2006), avaliando os dados de 574 produtores comerciais de leite, provenientes de todas as regiões do Estado de Minas Gerais, tendo o período de estudo compreendido nos anos agrícolas de 1995/96 a 2001/02, concluíram que a baixa produtividade da pecuária leiteira em Minas Gerais e os elevados custos de produção evidenciam a necessidade de se modernizar e profissionalizar a administração do empreendimento, com vistas à melhor alocação e combinação dos recursos produtivos. Para eles, é preciso que os produtores de leite adotem práticas de gestão fundamentadas no planejamento da produção, organização rural e controle de atividades e processos, notadamente controles zootécnicos e administrativos.

Segundo Zoccal et al. (2011), é necessário que a tecnologia disponível seja plenamente compreendida e utilizada de forma eficiente, garantindo a alimentação e o manejo adequado do rebanho, assim como o uso da capacidade máxima instalada e obtenção de uma melhor rentabilidade na atividade leiteira.

De acordo com Krug et al. (2003), a cadeia do leite é complexa e a especialização das atividades para dentro da porteira parece ser fator que leva a unidade produtiva a um maior ou menor sucesso. Entre os itens citados que parecem contribuir para o sucesso técnico e econômico estão: criação da bezerra, recria de novilha e produção de alimentos, aliadas a uma assistência técnica eficiente com um planejamento estratégico e um bom gerenciamento.

O mercado está se tornando cada vez mais competitivo e exigente, e segundo Souza et al. (2011), é fundamental que a cadeia produtiva do leite se desenvolva e modernize, principalmente, por meio da inovação tecnológica. Para esses autores, a qualidade e a produtividade são vistas como um investimento

que garante vendas, aumento dos lucros e competitividade e, por isso, devem ser exploradas.

Os gestores da pecuária leiteira utilizam poucos recursos administrativos e não tem consciência da importância das ferramentas e como elas auxiliam no processo de decisão. O estudo do planejamento estratégico no meio rural revela um campo de estudo, que apresenta importantes contribuições da prática administrativa também no universo rural (ANTONIALLI, 1997).

2.3. Processos estratégicos

Segundo Bethlem (1981), a palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa chefe militar. No campo militar, a estratégia representa o planejamento, a condução e o direcionamento de operações e movimentos de contingentes, tendo em vista o inimigo a ser enfrentado e o objetivo a ser atingido.

A evolução conceitual de estratégia pode ser percebida a partir da literatura ligada à área de administração em que o termo vem sendo amplamente utilizado por vários autores, cada qual estabelecendo um significado e apresentando uma definição específica acerca do conceito. Ansoff (1989) entende estratégia, como sendo uma regra para a tomada de decisão. Nadler et al (1983) conceituam estratégia como sendo um conjunto de propósitos e políticas que definem uma companhia e seu negócio. Para Chandler (1962), estratégia é a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa e a adoção dos cursos de ação e da alocação de recursos necessários para atingir tais metas e objetivos. Richers (1981) destaca ser a estratégia uma função do ambiente, o que significa que a estratégia deve ser implementável em termos dos recursos à disposição e de uma avaliação realística do meio ambiente.

Mattos (1993) afirmou que estratégia empresarial é um conceito amplo e abrangente, que se identifica com a própria razão de ser da empresa. Nesse sentido, implica em clarear os valores que corporificam a filosofia da empresa, bem como definir seus objetivos e explicitá-los em diretrizes que expressam suas políticas. Wheelen (1994) considerou que uma estratégia empresarial forma um plano mestre compreensível, que mostra como a empresa irá alcançar sua missão e objetivos. Para esses autores, a estratégia maximiza vantagens competitivas e minimiza desvantagens. Isso pode ser interpretado, considerando-se que a assimilação e a evolução do conceito de estratégia, no contexto administrativo gerencial, deram-se principalmente pelo uso do planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de decisões a serem tomadas pelo administrador para uma situação na qual o futuro tende a ser diferente do passado. O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões tomadas no presente.

Segundo Medeiros (1992), nas empresas rurais não existe uma competição característica, pois não é muito fácil criar diferenciais nos produtos. As mudanças, entretanto, estão presentes como resposta ao desenvolvimento tecnológico, pressões de grupos ecológicos, crescimento da demanda, escassez de mão-de-obra, leis trabalhistas rigorosas, mudanças no hábito alimentar entre outras.

Medeiros (1992) ressaltou ainda que muitos empresários rurais não conseguem se inteirar de que os fatores externos influenciam sobremaneira nas condições internas, ignorando tais variáveis. Essa postura poderá impedi-los de perceber a necessidade de mudanças e poderá conduzir suas empresas ao obsolescimento e, provavelmente, ao desaparecimento.

2.4. Indicadores de medição de desempenho

Em um sistema de gestão, a melhoria dos resultados é algo a ser perseguido permanentemente. A medição de desempenho é a ferramenta que propicia o subsídio para esse trabalho e impulsiona a organização para o sucesso. A forma e o foco dessas medições sofreram mudanças nos últimos anos e evoluíram do controle apenas contábil-financeiro para o monitoramento de itens de controle não financeiros. Esses são vitais para o negócio quando se analisa a necessidade de tomada de decisões durante o transcorrer dos processos e não apenas ao seu final, quando os resultados, bons ou ruins, já estiverem consolidados (ROSADO JÚNIOR, 2007).

Segundo Padoveze (2009), as empresas sempre utilizaram os indicadores e medidas de desempenho com intuito de avaliar seus processos e atividades. Porém, essas medidas tinham sua aplicação de forma pontual, sem qualquer interesse ou preocupação de integrá-los com os objetivos estratégicos das organizações. Ainda com base neste autor, uma mudança em relação aos indicadores de desempenho se iniciou a partir da década de 1970 com a disseminação dos conceitos de qualidade total, baseado fortemente em indicadores não financeiros, surgindo, assim, uma conscientização maior da importância da utilização sistemática de indicadores para a mensuração de processos e atividades chaves para complementar as mensurações anteriores, que eram estritamente financeiras.

Silva (1993), considerou que a medição de desempenho é um dos elementos centrais da gestão, com percepção de que o desempenho é, em parte, resultado das decisões, as quais têm a sua qualidade afetada pela quantidade e qualidade das informações geradas pelos indicadores. Ele complementa dizendo que o benefício mais importante dos indicadores de desempenho é o fato de que eles dão o entendimento de como a organização funciona, as forças que a

dirigem, além de mostrar como as ações e operações estratégicas se alinham com o sistema de gestão.

Para Figueiredo (2002), a tomada de decisões dentro das organizações cresce em complexidade e exige informações mais precisas, mais rápidas e mais completas sobre as condições internas e externas das organizações. Entre as condições externas podem ser citadas: as mudanças de mercado, as necessidades do cliente, as reações dos concorrentes, entre outros. Quanto às condições internas, necessita-se saber como a empresa está respondendo ao meio externo. Entre as fontes dessas informações, situam-se, em lugar destacado, as medidas de desempenho.

Figueiredo (2002) também abordou o significado de competitividade para justificar a crescente importância da medição do desempenho das organizações. Citando Moreira (1996), o qual disse que a competitividade de uma empresa resulta do melhor ou pior desempenho que ela apresenta em seus mercados internos e externos. Assim, a competitividade, além de sofrer a ação dos fatores sistêmicos que estão fora do seu controle, dependerá, ainda, de um conjunto de fatores internos, os quais podem, em grande parte, ser gerenciados pela própria empresa.

Segundo Harrington (1993), as pessoas precisam saber quão bem estão se comportando para que sejam estimuladas a melhorar continuamente o seu desempenho, a fim de serem recompensadas pela sua eficiência. Para o autor, a medição é importante para a melhoria por diversas razões:

- a) Focaliza os fatores que contribuem com a missão da organização;
- b) Mostra quão efetivamente os recursos estão sendo usados;
- c) Ajuda a estabelecer metas e monitorar tendências;
- d) Oferece informações para que as causas fundamentais e as fontes de erros sejam analisadas;
- e) Identifica oportunidades de melhoria contínua;

- f) Dá aos empregados senso de realização;
- g) É um meio de saber se a organização está ganhando ou perdendo;
- h) Ajuda a monitorar o progresso.

Kiyam (2000) diferenciou os indicadores de desempenho tradicionais dos novos sistemas mais modernamente utilizados, tentando mostrar como os primeiros não aportam às informações realmente cruciais para a sobrevivência das organizações no atual contexto econômico mundial, pois focam basicamente na busca pela eficiência operacional e no gerenciamento orientado por uma visão financeira/contábil, não contemplando a eficácia dos processos. Alguns exemplos disso são os indicadores de produtividade (operacional) e retorno sobre investimentos e lucro por produto (financeiro/contábil). O autor citou as principais características apontadas na literatura para os novos sistemas de indicadores:

- a) São congruentes com a estratégia competitiva;
- b) Têm medidas financeiras e não-financeiras;
- c) Direcionam e suportam a melhoria contínua;
- d) Identificam tendências e progressos;
- e) Facilitam o entendimento das relações de causa-efeito;
- f) São facilmente inteligíveis para os funcionários;
- g) Abrangem todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- h) Informam em tempo real para toda a organização;
- i) Influenciam a atitude dos funcionários;
- j) Avaliam o grupo e não o indivíduo.

Com o objetivo de identificar e interpretar indicadores de desempenho técnico e econômico de fazendas produtoras de leite, Sepúlveda (2008) encontrou uma grande variação nos indicadores entre as empresas analisadas,

sendo esse um desafio a ser enfrentado pelos produtores e técnicos. Em seu trabalho, a taxa de retorno do capital investido das propriedades estudadas foi baixa, mostrando necessidade de ajuste nos sistemas de produção e a importância da utilização de métodos de gestão, desta forma, pode se verificar a relação que existe entre os indicadores financeiros e não-financeiros.

3. *BALANCED SCORECARD*

3.1 Definição de BSC

A ferramenta estratégica criada por Robert Kaplan e David Norton, na *Havard Business School*, denominado *Balanced Scorecard*, tem como princípio o suporte às medidas financeiras, pois como dito pelos idealizadores, os indicadores financeiros são baseados em fatos passados e por isso há necessidade de apoiá-los com medições voltadas para as diretrizes futuras, que são os indicadores relacionados às perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado, propiciando assim, indicadores de caráter qualitativo como satisfação do cliente, por exemplo. Desde a sua criação, o BSC vem evoluindo, assim como as organizações, e passou a ter um caráter mais gerencial, exercendo assim, um perfil mais focado na estratégia da organização.

O *Balanced Scorecard* (BSC) – traduzido por “cartão de marcação equilibrado”. A tradução revela pontos importantes para o entendimento dessa ferramenta. O cartão é a representação, em um único documento, da amplitude da estratégia organizacional. A palavra marcação é a tradução da estratégia em indicadores. E, equilibrado, porque busca apresentar a necessidade do equilíbrio entre os indicadores, sejam de caráter interno ou externo. Acredita-se que essa ferramenta seja uma das primeiras e também a mais conhecida com o propósito de utilizar indicadores com intuito de traduzir a estratégia da empresa.

Padoveze (2009) afirmou que a criação do BSC teve motivação no fato das empresas construírem metas estratégicas; porém, não desenvolvem um sistema de acompanhamento para o dia a dia da empresa. Sendo assim, propuseram um sistema simples e eficiente de acompanhamento do desempenho da estratégia da empresa.

O BSC é definido, pelos seus criadores, como uma metodologia capaz de estimular a organização a criar visão de futuro, favorece também o estabelecimento de estratégias de longo prazo por meio de indicadores e medidas de desempenho e, como consequência, possibilitarão a gestão estratégica. O BSC auxilia a equilibrar os objetivos e perspectivas de negócios, por meio da ponderação entre objetivos financeiros e não-financeiros (KAPLAN & NORTON, 2000).

Monteiro, Castro e Prochnik (2003) apresentam a ferramenta como sendo um sistema de gestão estratégica que utiliza, de forma balanceada, indicadores financeiros e não-financeiros e estabelece relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em mapas estratégicos.

Um dos pontos que fizeram com que essa ferramenta se destacasse, na opinião de Teixeira (2003), é o fato de existir o equilíbrio, um balanceamento entre os indicadores financeiros e não-financeiros, entre direcionadores e resultados, entre curto e longo prazo, entre passado e futuro, bem como entre indicadores genéricos e indicadores específicos.

Vale ressaltar que o BSC conduz a organização, ou unidade de negócios, a direcionar seus esforços não só para a busca de resultados de curto prazo, mas com uma preocupação de criar valor no futuro (longo prazo) e, para isso, usa atividades estratégicas. A preocupação com a melhora na performance futura é, segundo Kaplan & Norton (1997), a necessidade de se equilibrar as práticas atuais e tradicionais, baseadas em medidas estritamente financeiras com aquelas que podem motivar ou criar valor no longo prazo.

O BSC possibilita que a organização monitore o comportamento financeiro simultâneo a avaliação do “progresso na construção de capacidades e nas aquisições de ativos intangíveis” imprescindível ao crescimento futuro da organização (KAPLAN & NORTON, 1997).

Kaplan & Norton (1997, p.24) afirmam que o BSC “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” Segundo os autores, o BSC alinha informações, processos gerenciais e processos críticos com base no sistema de gestão estratégica criada por ele.

Segundo Tachizawa e Rezende (2002), define-se a missão como sendo a razão de ser da organização e qual a sua função social. Para eles, essa deve fazer sentido para os usuários internos, além de ser entendida também pelo público externo. A missão de uma organização não é igual à de outra; portanto, ela é específica para cada organização.

Negre & Urieta (2003) enfatizaram que essa ferramenta tem a capacidade de tratar de um conjunto de indicadores estratégicos e de gestão, permitindo realizar uma ligação entre missão-visão, a médio e longo prazo, e os objetivos de curto prazo, ou seja, ela proporciona uma estrutura capaz de gerenciar e implantar a estratégia empresarial, além de acompanhar a estratégia em resposta às mudanças ocorridas em um mercado altamente competitivo e de grande transformação.

Na figura 1, Herrero (2005) ilustrou como o BSC possibilita traduzir a missão e a visão em medidas de desempenho que devem estimular e desafiar a equipe de colaboradores da organização.

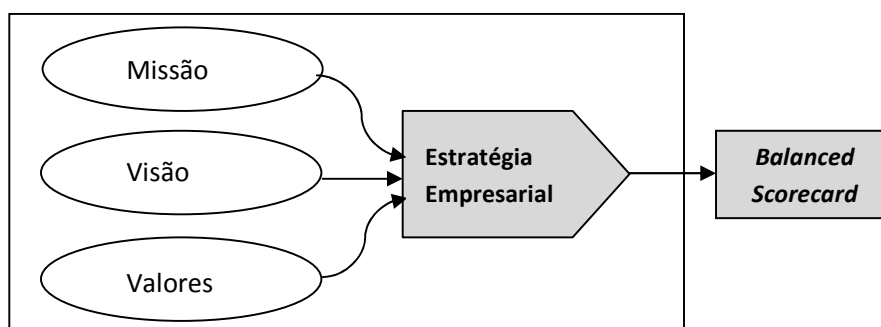


Figura 1: Da visão estratégica ao *Balanced Scorecard*
Fonte: Herrero (2005)

Conforme apresentado por Padoveze (2009), o BSC tem por finalidade ajudar o executivo a “pilotar” a empresa mediante a identificação de fatores-chave de sucesso, principalmente aqueles que podem ser medidos por variáveis físicas. Costa (2003) corroborou da mesma opinião afirmando que o BSC se mostrou um importante instrumento de gestão em um ambiente altamente competitivo, e faz uma comparação dessa ferramenta com um barco em uma competição, onde as condições do tempo e do mar são constantemente alteradas.

Kaplan e Norton (1997) apresentam as vantagens para se usar o BSC:

- Viabilizar a implantação de estratégias ao traduzí-las em medidas e metas de desempenho;
- Ajudar a focar toda a organização no que realmente deve ser feito para gerar um desempenho superior;
- Atuar como integração para vários programas empresariais, que em muitos casos são desconexos;
- Ajustar as medidas da empresa a outros níveis da organização, de modo que os gerentes, operadores e colaboradores percebam o nível de atuação que precisam ter para alcançar a eficácia;
- Propiciar uma visão abrangente que subverta a ideia tradicional de que a empresa é um conjunto de departamentos independentes e isolados.

Na visão de Mathias (2002), o fato de o BSC conseguir fazer com que todos dentro de uma organização foquem na estratégia da empresa, dispendendo energia no que realmente irá agregar valor para o cliente, para a sociedade e para o acionista é a grande mudança que essa ferramenta proporciona.

Segundo Padoveze (2009), apesar de o BSC ter toda uma conotação estratégica, sua atuação tem um foco na área operacional, pois a maioria dos indicadores sugeridos é, na verdade, objetivos e metas de cunho operacional, sem se esquecer, do aspecto sistêmico que rege todo seu conceito e que é dividido em quatro perspectivas, a saber: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Bernardes et al. (2008) descreveram que na perspectiva financeira, as referências principais transcrevem o crescimento e a formação da receita; os custos; bem como a melhoria de produtividade, ou seja, está relacionado com o objetivo da instituição de obter um superávit como medida de eficácia operacional.

O parâmetro clientes, ainda com base nestes autores, as referências transcrevem a participação no mercado e o desejo dos clientes. Tem relação com saída do processo sistêmico, pois os clientes é que recebem os produtos/serviços gerados pela organização.

O campo dos processos internos a organização analisa a eficiência do processo produtivo e dos serviços prestados aos clientes, bem como a eficiência no controle da produção e da qualidade oferecida. É o elemento que realiza o “processamento” do sistema, e por isso devem existir indicadores que monitorem os objetivos e metas para a gestão dos negócios.

No quarto e último parâmetro, aprendizado e crescimento são avaliados: a satisfação dos funcionários, desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho e produtividade dos colaboradores, entre outros. A relação, nesse caso, passa a ser de entrada, do capital intelectual que é de fundamental importância para o sistema.

As quatro perspectivas propostas pelo BSC incluirá indicadores de medidas de resultado, bem como dos processos que ajudarão a organização alcançar tal resultado, desta forma, pode-se perceber que há uma relação forte de

causa e efeito entre os indicadores que são a expressão da estratégia proposta pela organização. Kaplan & Norton (1997) descrevem esta relação afirmando que a cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas do BSC.

A figura 2 apresenta as quatro perspectivas do modelo:

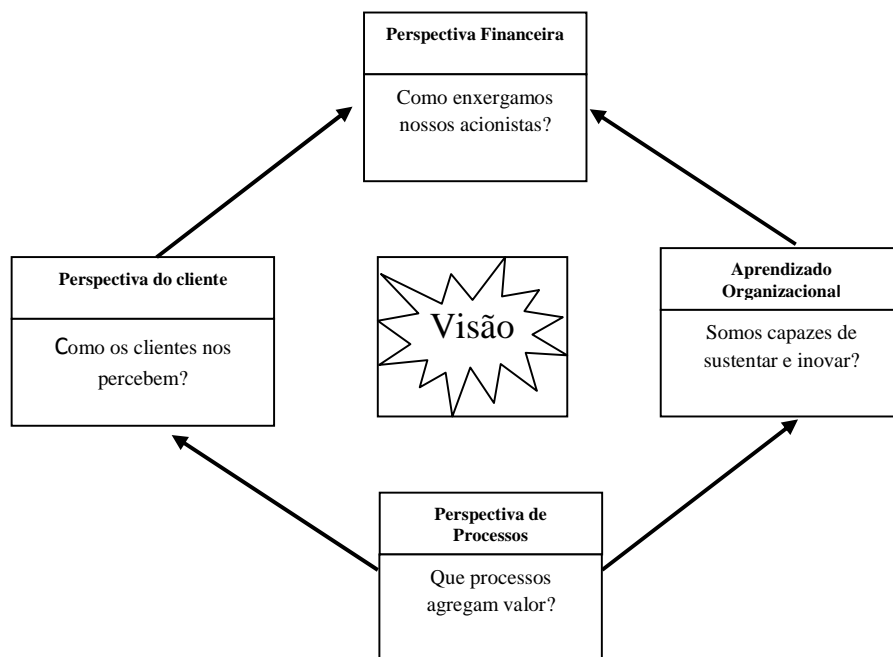


Figura 2 – O *Balanced Scorecard* como estrutura de ação
Fonte: Kaplan & Norton (1997)

Na figura 3, Kaplan & Norton (1997, p.31) representaram as relações de causa e efeito que abrangem as quatro perspectivas.

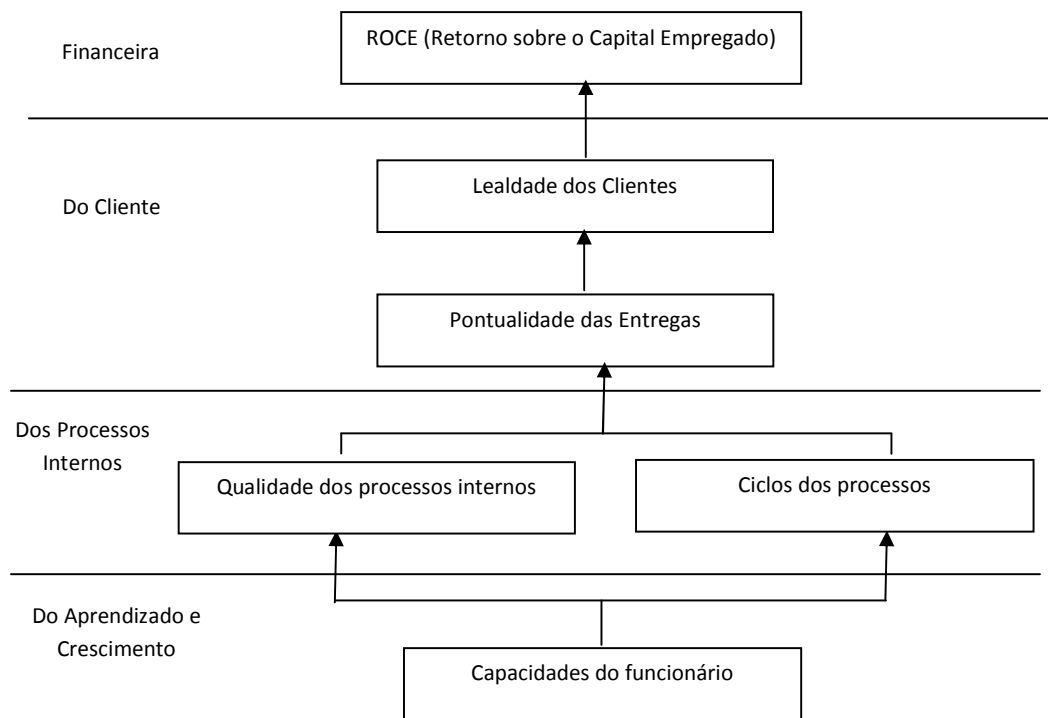


Figura 3: Relações de causa e efeito da estratégia
 Fonte: Kaplan & Norton, (1997)

As relações de causa e efeito ficam mais claras quando se analisa a figura 3, pois com a capacitação dos funcionários da organização, é possível obter qualidade nas atividades desenvolvidas internamente, o que acarretará na satisfação dos clientes e sua consequente fidelidade destes, aumentando, assim, o resultado final da organização, gerando um retorno maior ao capital investido.

3.2 Perspectivas do BSC

Para se ter um melhor entendimento das perspectivas de valor é preciso entender que o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica integrada e não apenas um sistema de medição. As decisões decorrentes das decisões estratégicas da organização que guiarão o futuro da empresa dependerão não só de indicadores financeiros e contábeis, mas também da relação que a empresa possui com funcionários, clientes, fornecedores, ou seja, de todas as pessoas que interagem direta ou indiretamente com ela. A seguir, as quatro perspectivas do BSC serão detalhadas.

3.2.1 Perspectiva financeira

Essa perspectiva tem relação direta com a visão dos acionistas e demais interessados na organização. Segundo Herrero (2005), esta perspectiva deve ser capaz de responder a seguinte pergunta: Para alcançarmos nossa visão, que valor econômico agregado devemos gerar para nossos acionistas? Os indicadores financeiros associados a perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando um aumento de riqueza para os acionistas e demais *stakeholders*¹.

¹ - *Stakeholder* significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

Kaplan & Norton (1997, p.49) afirmaram que:

“o *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, e por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.49).

Ao se iniciar o desenvolvimento da perspectiva financeira, os executivos devem identificar quais medidas financeiras são adequadas a sua estratégia. Kaplan & Norton (1997) relatam que objetivos estratégicos e medidas financeiras tem a necessidade de desempenhar um duplo papel que são: definir o desempenho financeiro esperado da estratégica e também, servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Scorecard*.

3.2.2 Perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente tem relação com a visão que os clientes tem da organização e tem como objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma empresa estão contribuindo para o aumento do valor percebido por esses clientes em relação aos produtos, serviços, relacionamento, experiência de compra e imagem da marca. Segundo Kaplan & Norton (1997), a pergunta que essa perspectiva deve responder é: Para alcançar nossa visão, como devemos aparecer perante nossos clientes?

Nesta perspectiva, deve-se levar em consideração o que realmente importa para a satisfação do cliente. Segundo Porter (1989), a satisfação do cliente é pré-requisito para a viabilidade de qualquer empresa, ou seja, satisfeito,

o cliente está disposto a pagar um preço por um produto que deseja que seja superior ao custo de produção. Ainda segundo Porter (1989), os interesses dos clientes tendem a se enquadrar em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e atendimento.

As empresas devem identificar o segmento de clientes e mercado nos quais desejam competir e que esses segmentos serão as fontes que produzirão os componentes de receitas dos objetivos financeiros, ou seja, nesta perspectiva faz-se um alinhamento entre os resultados desejados em relação aos clientes – fidelidade, captação, lucratividade, retenção e satisfação – com segmentos específicos de mercado e clientes (KAPPLAN & NORTON, 1997). Essas medidas podem ser agrupadas em uma cadeia de relações de causa e efeito conforme demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 – Relação de Causa e Efeito

Causa	Efeito
Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Quadro 1. Relações de causa e efeito

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Herrero (2005) enfatizou dizendo que é alcançando o sucesso na perspectiva do cliente que permitirá a empresa gerar valor econômico agregado e aumentar seu valor de mercado. A gestão da criação de valor pelo cliente deve merecer toda a atenção dos executivos da empresa, pois ela deverá tomar como referência os objetivos estratégicos já definidos na perspectiva financeira, para, assim, estabelecer uma relação de causa e efeito entre elas.

3.2.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva de processos internos apresenta o que deve ser feito dentro da organização para satisfazer às expectativas dos clientes-alvo, isso porque corresponder às expectativas dos clientes exige, da organização excelente performance nos processos, ações e decisões internas. Deve-se, nessa perspectiva, responder a seguinte pergunta: Para propiciarmos satisfação aos Acionistas e Clientes em que processo deverá alcançar a excelência operacional? Os indicadores que farão parte desta perspectiva devem ter início nos processos internos que tem maior impacto na satisfação do cliente, isso porque, para assegurar sua liderança no mercado, é preciso identificar e medir suas habilidades essenciais e tecnologias necessárias.

Kaplan & Norton (1997, p.99) explicam:

“No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.”

Uma empresa que deseja ser competitiva precisa ser orientada para o cliente e essa orientação não deve ser de responsabilidade apenas da área de marketing. Todos os processos da organização devem ser orientados a criar valor para o cliente de uma forma lucrativa (HERRERO, 2005),

Para Porter (1989), os processos internos são fundamentais para uma organização obter vantagem competitiva e devem orientar a empresa para a redução de custos ou diferenciação de produtos. Essa orientação deve estar alinhado à estratégia da empresa. A escolha de uma dessas orientações levará a organização a tomar caminhos distintos, pois uma levará para a liderança de custos, o que poderá gerar ganhos significativos se ela mantiver o preço praticado no mercado. A outra a levará a um mercado mais seletivo, menos competitivo; porém, mais exigente, o que faz com que a empresa necessite fabricar um produto com maior qualidade e, conseqüentemente, com maior valor agregado.

Herrero (2005) salientou que os processos de inovação de produtos e serviços, de produção e operação e da gestão de clientes devem estar integrados entre si por uma estratégia que vise gerar valor. Somente a partir dessa integração será possível definir os objetivos da perspectiva dos processos internos.

3.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento tem relação com a necessidade que a empresa possui de criar valor a todos que tem interesse nela. Herrero (2005) afirmou que, nessa perspectiva, o desafio é avaliar se o trabalho que está sendo realizado pelo gestor e colaboradores da organização está possibilitando a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos, que, se traduzidos em competências essenciais, estarão contribuindo para a criação de

valor para os *stakeholders*. Essa perspectiva analisa também se a cultura organizacional estimula a inovação, o desempenho e a atração, retenção e motivação de talentos da empresa. Ainda com base neste autor, a pergunta que se deve responder é: Para alcançarmos nossa visão, que novos conhecimentos, competências e talentos devemos desenvolver?

Kaplan & Norton (1997) afirmaram que a perspectiva do aprendizado e crescimento é o fundamento de toda estratégia da organização, pois a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos, depende das capacidades organizacionais para aprendizado e crescimento. O desempenho nessa área oferece os indicadores de tendência definitivos, pois representam os ativos intangíveis que criam valor por seu alinhamento com a estratégia da organização.

A perspectiva do aprendizado, segundo Herrero (2005) torna possível a integração dos ativos intangíveis da organização com os ativos financeiros, que em conjunto, são as atividades criadoras de valor da empresa. Essa perspectiva indica qual é o valor do empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada, em todas as perspectivas do BSC.

Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento, segundo Rezende (2003), oferecem infraestrutura que possibilite a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas e, por isso, apresentam uma grande amplitude, devendo ser definidos em função da característica da organização e das peculiaridades dos negócios de que a empresa participa.

No quadro 2, as quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard* são apresentadas de forma resumida.

Perspectiva Financeira	Perspectiva do Cliente	Perspectiva dos Processos Internos	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento
Enfoque	Enfoque	Enfoque	Enfoque
Como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários.	Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma.	Em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência.	Capacidade de a empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro.
Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados.	Devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa.	Devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valor.	Devem mostrar como a organização pode aprender e desenvolver-se para garantir o crescimento.
Exemplos:	Exemplos:	Exemplos:	Exemplos:
Fluxo de caixa, retorno sobre o capital.	Pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores.	Qualidade e produtividade.	Índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento.

Quadro 2: Perspectivas básicas do BSC
Fonte: Caetano (2000)

3.3 Mapas estratégicos e relações de causa e efeito

Estudos realizados mostram que a grande dificuldade enfrentada pelos gestores está na implantação das estratégias, pois na maioria das organizações as estratégias são formuladas, mas não são comunicadas para as pessoas que serão responsáveis por sua implantação. Outras vezes, a estratégia é divulgada, mas o texto é complexo, abstrato, difícil de ser entendido pela maioria dos colaboradores. Para evitar essa assimetria entre desenvolvimento e implantação da estratégia, a metodologia do *Balanced Scorecard* possui os mapas estratégicos que são a representação gráfica da história da estratégia de uma organização.

De acordo com Kaplan & Norton (2004), o sucesso da execução da estratégia depende de sua compreensão pelos empregados da organização, que, por sua vez, depende de uma nítida descrição. O mapa estratégico fornece um novo referencial, teórico e prático para a narração da história da estratégia nas organizações.

Para Herrero (2005), o mapa estratégico pode ser considerado um arcabouço visual comum que insere os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores ou impulsionadores. Nesse sentido, o mapa estratégico estabelece uma interação entre as atividades de formulação e de implementação, mostrando o caminho por meio do qual a estratégia será executada pelos gestores e colaboradores.

O mapa estratégico, segundo Hikage, Spinola & Laurindo (2006), é uma arquitetura genérica usada para a descrição da estratégia de maneira coesiva, integrada e sistemática. A ênfase nas causas e efeitos induz o raciocínio sistêmico e dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam

a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira.

O mapa estratégico elucida as relações de causa e efeito, mostrando como as organizações converterão suas iniciativas e recursos – incluindo os ativos intangíveis - em resultados tangíveis. Em outras palavras, o mapa estratégico possibilita que a organização explicita, em linguagem clara, os objetivos, as iniciativas e os alvos, abarcando os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho e as conexões que são o fundamento da direção estratégica (BRISOLARA, 2008).

Kaplan & Norton (2004) descreveram que o foco nos objetivos levou a um avanço revolucionário do BSC, pois, os objetivos determinados pela organização interligavam-se em relações de causa e efeito, pois quando se distribuía os objetivos dentro das quatro perspectivas, viu-se que havia ligação entre eles; por exemplo: uma melhoria no processo aumentaria o valor fornecido para o cliente, resultando em maior satisfação, retenção desse cliente e consequente aumento das receitas e, por último, crescimento do valor para os acionistas.

Essa relação de causa e efeito, que interliga as perspectivas descritas no modelo, é a estrutura base do mapa estratégico.

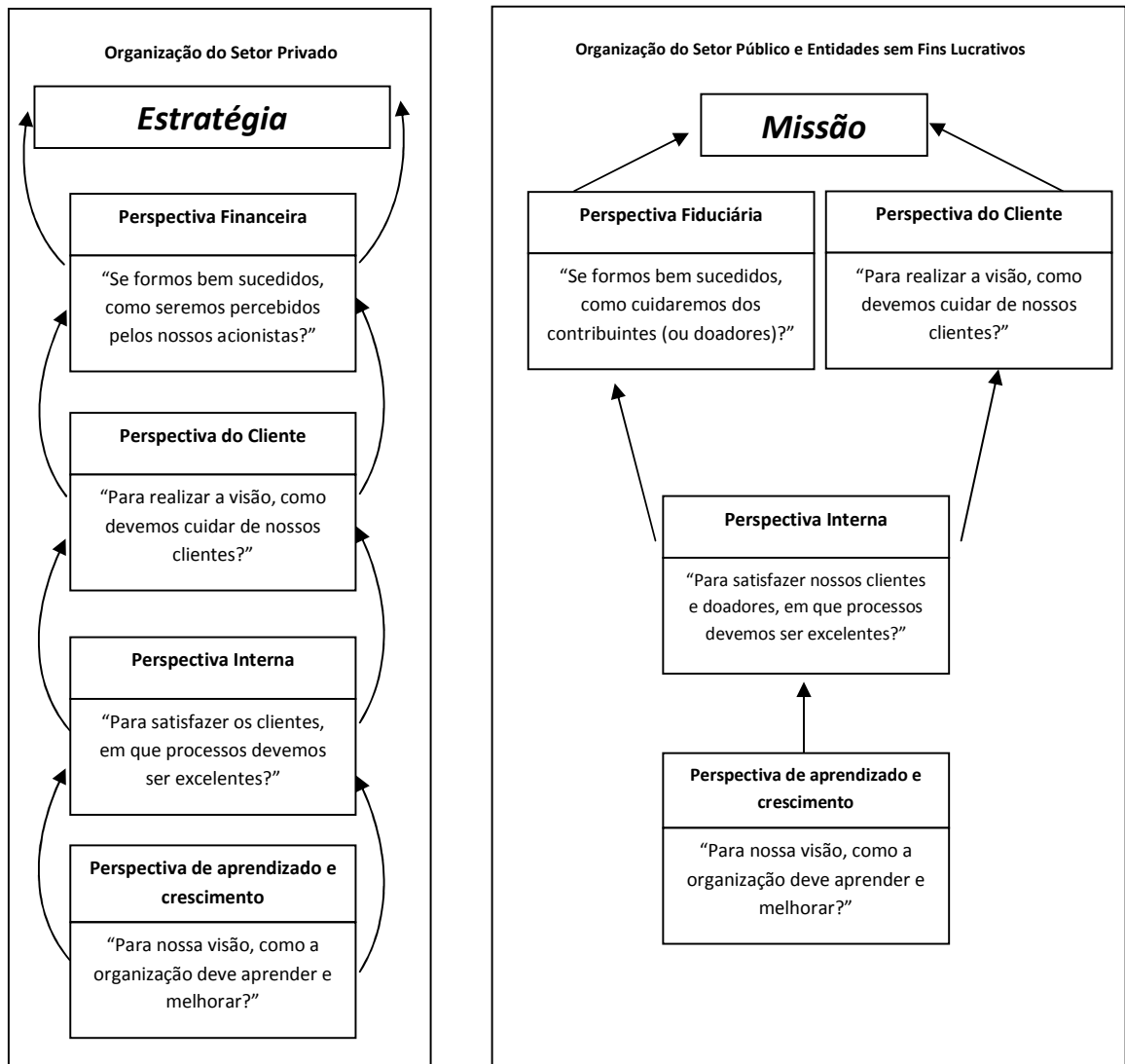


Figura 4: Mapas Estratégicos
 Fonte: Kaplan & Norton (2004).

De acordo com a figura 4, percebe-se a representação visual da estratégia de forma clara e simples, pois mostra, em um único relatório, como os

objetivos nas quatro perspectivas se interagem e combinam para descrever a estratégia. Cada organização deve desenvolver seu próprio mapa, pois cada uma tem seu conjunto de objetivos estratégicos.

De acordo com Porter (1989, p.71) “toda empresa opera com um conjunto de hipóteses sobre sua própria situação”. Nesse mesmo sentido, percebe-se que a estratégia é uma hipótese básica a respeito da realidade futura. Com base nisso, Kaplan & Norton (2004) trataram a estratégia como hipótese para a construção do mapa estratégico. A estratégia denota movimento da organização da posição atual para uma posição futura, desejável, mas incerta e incompleta, que como a organização nunca esteve na posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas.

Herrero (2005) afirmou que a chave para implementação da estratégia é a compreensão da hipótese subjacente por todos na organização, conforme ilustrado na figura 5:

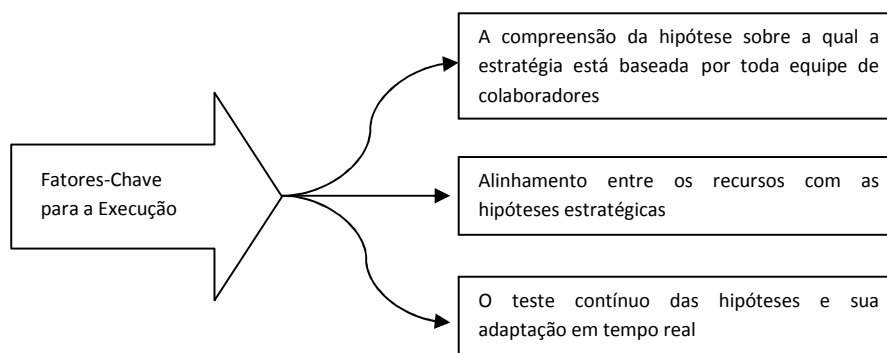


Figura 5: Estratégia é uma hipótese sobre a situação futura de uma empresa
Fonte: Herrero, (2005).

A utilização das hipóteses na construção do mapa estratégico é apresentada por Brizolara (2008), para ele, a construção deve partir da formulação da missão e valores essenciais para se desenvolver o que a empresa

almeja ser ou a sua visão estratégica, com nítida imagem dos objetivos gerais da organização. Depois, é preciso definir a lógica de como alcançar o ponto desejado, o que resulta da constituição do mapa estratégico.

Segundo Schorr (2006,) a utilização de indicadores de forma isolada, situação bastante frequente em empresas que não utilizam o BSC, permite apenas que se tenha um monitoramento de indicadores por meio de séries temporais e *benchmarking* com empresas do mesmo setor. Já as empresas que utilizam o BSC, conseguem estabelecer, com base nos seus mapas estratégicos, a relação entre cada um dos indicadores e a criação de valor, pois esse é uma derivação da correlação entre os indicadores utilizados.

3.4 Organizações focadas na estratégia

Segundo Kaplan & Norton (2000), cinco regras são fundamentais para a obtenção do sucesso na utilização da ferramenta BSC, mas que podem ser resumidas em duas palavras, alinhamento e foco. Ainda com base nos criadores do BSC, uma estratégia bem elaborada e bem entendida por toda organização. Pode produzir avanços extraordinários não-lineares no desempenho por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados da organização.

Kaplan & Norton (2000) apresentam os princípios que devem fazer parte de qualquer organização com foco na estratégia. São eles:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais. Esse princípio propõe que a estratégia definida pela organização seja explicada para toda a organização por meio do mapa estratégico.
2. Alinhar a organização à estratégia enfatiza que os funcionários precisam compreender a estratégia definida, pois só assim. Estará gerando sinergia. A soma das partes maior que o todo.

3. Transformar a estratégia em uma tarefa de todos e que sem a participação de uma das peças, o sucesso estará ameaçado;
4. Converter a estratégia em um processo contínuo, ou seja, as estratégias devem fazer parte do dia-a-dia da organização, ainda mais em um mercado altamente competitivo e mutável;
5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, ou seja, os gestores devem ser os líderes de todo o processo, pois só assim ocorrerão as transformações necessárias para implantação da estratégia.

O alcance do sucesso na implantação do BSC segundo seus criadores, depende da mobilização contínua de todos os colaboradores e do entendimento, também de todos, da estratégia definida pela organização e cabe aos líderes motivar e incentivar a todos nessa tarefa.

Segundo Schorr (2006), um grande problema que as empresas enfrentam é a falta de consenso entre a implantação e definição da estratégia. Para o autor, os trabalhadores necessitam de uma grande variedade de conhecimento e não é possível imaginar uma execução da estratégia, sem que ela atinja todos os níveis da organização. Para isto, torna-se necessário descrever a estratégia para que ela possa ser compreendida.

A necessidade de alinhar os funcionários com a estratégia da organização é fundamental, pois são eles que irão efetivamente implementá-la. Kaplan & Norton (2000) afirmaram que as organizações focadas na estratégia seguem três passos para esse alinhamento. São eles:

- Comunicação e educação: os funcionários tem que conhecer e compreender a estratégia, se não, não conseguem contribuir com a implementação;
- Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes: os funcionários precisam compreender como podem influenciar a

implementação da estratégia, tanto rumo ao sucesso, quanto ao fracasso. Com o auxílio dos gerentes, estabelecer metas individuais;

- Sistemas de incentivos e recompensas: os funcionários precisam perceber que as recompensas são oriundas do sucesso da organização e, no caso de fracasso, eles devem sentir a dor.

Para Kaplan & Norton (2000), a disseminação e compreensão da estratégia por parte dos funcionários, nem sempre recebem a devida atenção. Uma prova disso é o fato da grande parte das organizações não tomarem medidas para difundir as novas estratégias aos colaboradores. Um programa de comunicação deve ser elaborado para atender os seguintes objetivos:

- Promover a compreensão da estratégia em toda organização;
- Fazer com que as pessoas compreendam a estratégia para apoiá-la;
- Educar a organização sobre o sistema de indicadores de desempenho e do gerenciamento do BSC para sua implementação;
- Realizar o *feedback* sobre a estratégia por meio do BSC.

Thompson e Strickland (2004) afirmaram que a mudança de cultura da empresa e dos colaboradores para que esses se alinhem com a estratégia. É uma das tarefas mais difíceis. É preciso, por parte dos gestores, conversar de forma clara e direta sobre as necessidades de mudança e com isso ações serão implantadas para que a nova cultura esteja em sintonia com a estratégia.

3.5 O BSC e a gestão de propriedades rurais

Shadbolt & Rawlings (2000) propuseram um formato de mapa estratégico para ser usado por produtores e profissionais da pecuária leiteira na Nova Zelândia, a fim de que eles desenvolvessem os relacionamentos entre os indicadores e perspectivas, adaptando-o as demais propriedades, uma vez que muitos indicadores são comuns aos demais empreendimentos leiteiros. Após a avaliação dos resultados alcançados, esses pesquisadores concluíram que o BSC pode contribuir para os negócios agropecuários, habilitando as empresas a identificar aquelas medidas que são essenciais para o atingimento dos objetivos. Enfatizaram que o BSC permite aos empreendimentos introduzir objetivos financeiros e não-financeiros em perspectiva e balancear o conflito entre viabilidade (curto prazo) e sustentabilidade (longo prazo).

Lourenzani, Queiroz & Souza Filho (2005) estabeleceram as bases para a investigação e implementação do BSC em um pequeno grupo de produtores de hortaliças no município de São Carlos, interior do estado de São Paulo. Os autores comentam que, tradicionalmente, a averiguação de desempenho e medida de resultado de uma empresa rural é baseada somente na perspectiva produtiva e financeira. E, nesse contexto, recomendaram o BSC para auxiliar os produtores a visualizar a interação que ocorre nos seus negócios, por meio da apresentação de suas necessidades além das produtivas e financeiras.

Outro trabalho que adaptou a metodologia do BSC à uma propriedade dedicada a pecuária de corte foi desenvolvido por DUNN & ETHEREDGE (2005). Esse estudo resultou na definição de um *Scorecard* com seis perspectivas: aprendizado e crescimento, recursos naturais, bovinos, consumidores, financeira e pessoas. Eles enaltecem a importância da identificação tanto de indicadores de ocorrência (*lag*) quanto de direcionadores (*lead*), pois enquanto os primeiros medem o desempenho, os segundos predizem

a performance futura, permitindo, assim, ação antecipada, caso haja necessidade. Como conclusão da sua investigação, Dunn & Etheredge (2005) destacaram que o *Balanced Scorecard* pode impactar positivamente a habilidade do administrador nas operações pecuárias. Frisaram que a utilização de indicadores prospectivos e de ocorrência ou resultado permite ao pecuarista monitorar não apenas o desempenho passado por indicadores de resultado, mas também viabilizam a oportunidade de intervenção em áreas que podem ser aprimoradas.

Lourenzani, Queiroz & Souza Filho (2005) apresentaram os resultados de um estudo que tentou estabelecer um modelo de gestão para empreendimentos familiares. Neste caso, o grupo estudado, foi de produtores de hortaliças no município de São Carlos, interior do estado de São Paulo. Eles reuniram os conceitos do BSC e da abordagem do pensamento sistêmico e mostrou a interação e a dinâmica existente entre os indicadores, dentro de uma abordagem chamada de “*Scorecard* Sistêmico”. A justificativa dos pesquisadores para trabalhar com o *Scorecard* Sistêmico está na tese de que os indicadores do BSC tratam de relações de causa e efeito estáticas, enquanto a nova abordagem confere um caráter dinâmico, levando em conta os efeitos circulares (*feedback*) e as defasagens temporais das relações de causa e efeito. Esses pesquisadores concluíram que a abordagem sistêmica introduz uma ampliação da visão dos problemas organizacionais característicos da empresa rural, revelando por meio de seu caráter integrativo a complexidade gerencial e os efeitos sinérgicos da empresa, indispensáveis à tomada de decisão.

No trabalho realizado por Brisolara (2008), visando propor um modelo de gestão estratégica para propriedades dedicadas à bovinocultura de corte, por meio da aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard*, concluiu ser viável a adaptação do BSC, embora entendeu que a avaliação final e a sua validação apenas pode ser concluída na implementação a campo, verificando a sua real efetividade e colaboração para o gerenciamento desse tipo de empreendimento.

Esse pesquisador afirmou ser o *Balanced Scorecard* uma valiosa ferramenta quando utilizada corretamente, principalmente, se for revisada regularmente, como parte do processo de planejamento da empresa. A implementação do BSC deve ser encarada como um processo dinâmico e contínuo de avaliação de performance, atualização de metas e objetivos, identificação de novos planos de ação e acompanhamento dos resultados.

4. METODOLOGIA

Neste item, é descrita a maneira como foi organizada a pesquisa e o seu desenvolvimento, destacando a classificação, a definição da escolha dos casos estudados, as etapas seguidas, os procedimentos para a coleta de dados e os métodos de análise e interpretação dos dados usados.

4.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como exploratória quanto aos objetivos e, de caráter qualitativo, quanto à natureza. Especificamente um estudo de caso múltiplo. De acordo com Salomon (1993), o problema a ser investigado é que determina o tipo de pesquisa científica a ser desenvolvida. A pesquisa exploratória ou descritiva tem como objetivo definir melhor o problema, proporcionar *insights* sobre o assunto, descrever comportamentos ou definir e classificar fatos e variáveis.

Conforme Bryman (1989), “... o pesquisador qualitativo tende a evitar a noção de que o investigado pode ser a fonte do que é relevante e importante em relação ao domínio...” Para tanto, a pesquisa, que utiliza a abordagem qualitativa, tende a ser menos estruturada para poder captar as perspectivas e as interpretações das pessoas pesquisadas.

A pesquisa qualitativa é, segundo Spector (2002), um guarda-chuva que abriga uma série de técnicas de interpretação que procuram descrever, decodificar, traduzir e qualquer outro termo relacionado com o entendimento e não com a frequência de ocorrência de determinado fenômeno.

Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profundamente, que visa o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em

particular. Complementando, Yin (1984) destacou que o estudo de caso é recomendado quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real.

A grande crítica ao método de estudo de caso é o fato de seus resultados não serem passíveis de generalização – validade externa. Porém, Bryman (1989) afirmou que, “... O objetivo não é inferir a partir de resultados de uma amostra para a população, mas engendrar características e ligações de importância teórica. ...” Yin (1989) acrescentou a isso que, “... estudo de casos, assim como experimentos, são generalizáveis em termos de proposições teóricas e não para populações ou universos.

Conforme Yin (1989), o estudo de caso investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não é muito claro e são utilizadas múltiplas fontes de evidência. Ele pode ser utilizado para explicar, descrever, avaliar e explorar situações. Esses são os casos quando a questão de pesquisa é do tipo “como” e “por que” e o investigador tem pouco ou nenhum controle sobre o evento.

4.2 Escolha das propriedades estudadas

O parâmetro para a escolha das empresas rurais não seguiu nenhum critério de amostragem aleatória, pois dessa maneira poderiam ser selecionadas empresas que não tivessem características que contribuíssem com a investigação a ser feita. Foram selecionadas três propriedades rurais especializadas em produção leiteira localizadas na região sul do Estado de Minas Gerais.

A escolha da região é justificada pela sua tradição e importância enquanto bacia leiteira do Estado de Minas Gerais. Já as unidades de análise foram escolhidas levando-se em consideração os seguintes critérios:

- Disponibilidade e qualidade de dados zootécnicos e financeiros;
- Consentimento e interesse da empresa na realização da pesquisa;
- Facilidade de acesso por parte do pesquisador às fontes de evidências.

Parece plausível a execução do estudo de múltiplos casos no sentido de conseguir enriquecer as informações coletadas no campo. A escolha de múltiplos casos permitiu dois tipos de análises: a análise dentro de cada caso e análise entre os casos. Segundo Yin (1989), “a evidência de múltiplos casos é frequentemente considerada mais consistente e o estudo como um todo é tido como sendo mais robusto”.

4.3 Etapas da pesquisa

Este estudo teve o financiamento da FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais) e foi desenvolvido em duas fases. A primeira foi a realização de uma revisão teórica que teve como objetivo alcançar o mais profundo entendimento sobre os problemas das empresas desse segmento, conhecimento sobre a teoria desenvolvida acerca do *Balanced Scorecard* e uma reflexão sobre estudos aplicados que foram realizados com o propósito de testar a aplicabilidade do BSC às propriedades rurais. A partir do conhecimento da teoria relacionada ao BSC, se determinou uma sequência lógica de estruturação e adaptação da ferramenta às empresas objeto deste estudo.

A segunda, e última fase, foi composta de uma pesquisa qualitativa desenvolvida nas três empresas rurais, a fim da proposição de um painel de indicadores de medição de desempenho, baseado na metodologia do BSC.

4.3.1 Procedimentos para a coleta de dados

A execução do trabalho teve como base a interação entre o pesquisador e os colaboradores da empresa, principalmente os integrantes da alta direção, para quem se fez a apresentação do projeto na íntegra, com o objetivo de inteirar a equipe da metodologia, bem como motivar o grupo para a aplicação do método.

Como instrumentos de coleta de evidências foram utilizados a entrevista semiestruturada, por meio de um formulário semiestruturado que mescla questões de caráter qualitativo, que foi desenvolvido com o objetivo de coletar informações para a elaboração de um levantamento minucioso de dados e informações direcionadas à composição de uma visão geral e avaliação dos fatores críticos de sucesso das empresas.

Triviños (1987) afirmou que a entrevista semiestruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Ela é um instrumento que enriquece a investigação, pois além de valorizar a presença do investigador, proporciona ao informante liberdade e espontaneidade nas suas manifestações.

Fizeram parte também da pesquisa, a análise documental e a observação direta e participante. O exame de documentos permitiu complementar as outras técnicas e verificar a validade dos dados, além de permitir acesso a outras informações. A observação direta e participativa permitiu ainda ganhar conhecimento do comportamento e da comunicação das pessoas por meio da imersão no ambiente estudado.

Antes da aplicação definitiva dos formulários, foi feito um pré-teste da entrevista e da transcrição da mesma com os objetivos de testar o instrumento, o

equipamento de gravação e familiarizar-se com o método de transcrição. A pesquisa foi realizada nos meses de junho e julho de 2013.

4.3.2 Método de análise e interpretação dos dados

Para esta etapa da pesquisa, foram analisados e interpretados os dados coletados, e para isso, foram levadas em consideração suas limitações de acordo com a forma pela qual esses dados são obtidos. Nesse sentido, Laville & Dionne (1999) mostraram o detalhamento para a realização da análise de conteúdo, ressaltando a necessidade da organização da documentação, que deve ser feita na medida do progresso da coleta de dados. Para Gil (2002), a análise e interpretação dos dados é a fase posterior à coleta de dados. A análise objetiva organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

Para a proposição do conjunto de indicadores de desempenho das três empresas, foram seguidas as seguintes etapas: a) identificação da missão, objetivo e visão das empresas; b) análise das alternativas estratégicas; c) determinação das perspectivas de valor do BSC; d) construção do mapa estratégico; e e) determinação dos indicadores de medição de desempenho agrupados dentro da visão do BSC, entre financeiros, de clientes, de processos e de aprendizado, assegurando-se de que todas as perspectivas tenham sido contempladas.

A soma desses procedimentos permitiu o tratamento e análise dos dados, constituindo-se como uma ferramenta para o desenvolvimento e avanço da gestão estratégica da atividade econômica em estudo. A análise dos dados foi feita tomando como base todo material coletado em campo, bem como as observações realizadas *in loco*.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As propriedades visitadas neste trabalho serão identificadas como Fazendas 1, 2 e 3, no intuito de preservar a identidade das mesmas.

5.1 Estudo de caso Fazenda 1

5.1.1 Caracterização da Fazenda 1

A fazenda 1, com quinhentos e quatro hectares (ha), é a maior das três propriedades que fazem parte deste estudo. Localiza-se a cinco quilômetros da cidade de Ilicínea e desenvolve as atividades da cultura do café, pecuária leiteira e criação de suínos. Na pecuária leiteira, foco deste estudo, a experiência é de vinte anos. Atualmente a propriedade está em franca expansão. A construção, no final de 2012, de um *free stall*² trouxe maior conforto para o gado e, conseqüentemente, um aumento na produção. No início de 2014, um biodigestor anaeróbico entrará em atividade, proporcionando, assim, a utilização do biogás (mistura de gases metano e CO₂) para geração de energia elétrica para a própria fazenda.

A propriedade conta com oito funcionários que lidam diretamente com a pecuária leiteira, um veterinário, que auxilia na parte zootécnica, e um técnico da empresa fornecedora de ração, que presta consultoria na área de nutrição animal. A água fornecida aos animais é de origem própria.

O plantel da fazenda é de duzentas e vinte e cinco vacas em lactação da raça holandesa puras por cruzamento ou puras por origem (PO e PC) que ficam

² - Termo inglês que significa “estabulação livre”. É um sistema de confinamento onde o gado leiteiro fica livre para comer, caminhar, tomar sol e deitar.

em sistema de confinamento. As ordenhas ocorrem duas vezes ao dia, sendo a primeira com início às 03hs e, a segunda iniciando, às 15hs. Para essa operação, os animais são transferidos para a sala de ordenha, onde são utilizados doze conjuntos de teteiras. A produção média diária é de seis mil quilos, uma média de 26,7 litros de leite por vaca em lactação. O leite é retirado e armazenado em um tanque de expansão refrigerado que conserva as propriedades do leite até a coleta.

Algumas práticas como o pré e pós-*dipping* são realizadas para a prevenção de doenças no rebanho e, conseqüentemente, buscando aumentar a qualidade do produto final. O proprietário tem o conhecimento sobre os programas de pagamento de qualidade promovido pelos compradores, mas hoje é feito apenas o controle do peso do produto. Segundo o gestor, a ideia é aumentar o controle sobre o leite produzido, expandindo para parâmetros como índice de gordura, acidez, temperatura que são utilizados pelas cooperativas para atestar a qualidade do leite e bonificar. Há também o interesse de certificar o leite produzido com o PAS – Leite (Programa Nacional de Alimento Seguro) da Embrapa, que envolve todos os segmentos da cadeia do leite na busca pela qualidade do produto. A venda de toda produção é feita para um mesmo comprador, independente do preço pago; segundo o gestor, o interesse maior é pela fidelização desse comprador.

Em relação à administração, existe a possibilidade de ocorrer uma sucessão familiar, o que aumenta as chances de manter os objetivos traçados por essa geração; porém, na propriedade, hoje, não há qualquer tipo de planejamento, investimento em novos equipamentos, aquisições de novas terras, aumento das atividades. O único planejamento realizado é para a manutenção das máquinas e equipamentos, ou seja, o suficiente para manter as operações diárias. No que tange aos recursos humanos, o salário dos funcionários é superior à média e ele não possui qualquer estímulo para melhorar. Suas tarefas

são divididas de acordo com a capacitação de cada um. Os objetivos da propriedade não são transmitidos aos colaboradores. Suas atividades são desenvolvidas de forma rotineira e sem o conhecimento da finalidade de suas ações. Muito disso é pela falta de reuniões entre gestor e colaboradores.

No setor financeiro, não há qualquer registro formal da entrada e saída de recursos. Sem o controle de quanto rende cada uma das atividades. Sabe o que se deve comprar por experiência de anos anteriores. Para fazer investimentos, o cálculo da necessidade de recursos, do tempo a ser gasto e da viabilidade são realizados de forma precária. Quando há algum aperto de caixa, utiliza-se da venda de animais para gerar recursos. A vista aérea da propriedade pode ser observada na figura 6.

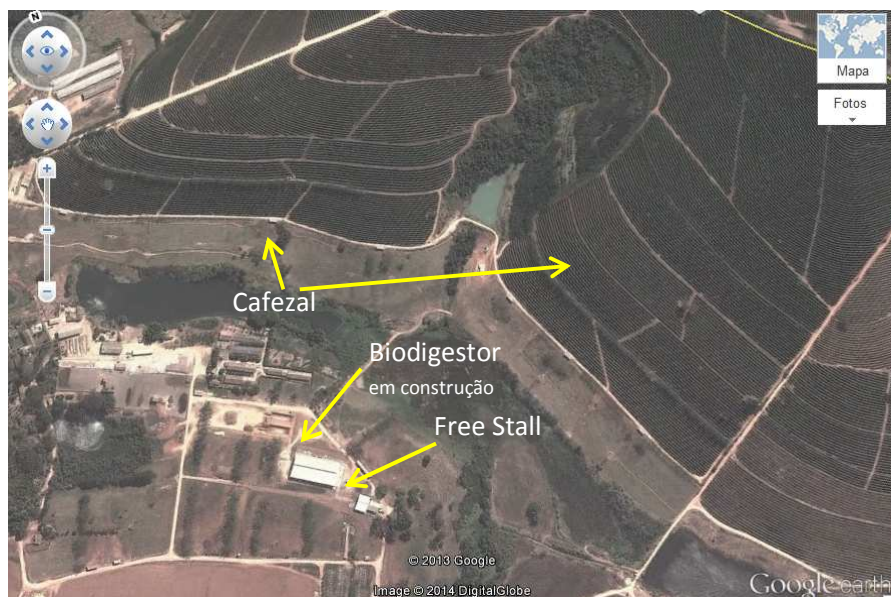


Figura 6: Vista aérea da Fazenda 1
Fonte: Google Maps

Durante as entrevistas foi possível verificar que não há qualquer tipo de visão estratégica para propriedade. Apesar de todo o investimento que vem sendo feito, não há um objetivo estratégico definido e, diante desta situação, foi desenvolvido pelo pesquisador, em conjunto com o proprietário, todo planejamento estratégico, desde o levantamento dos pontos fortes e fracos até a elaboração do mapa estratégico.

Os pontos fortes e fracos levantados nas entrevistas estão listados no quadro 3:

Ponto forte	Infraestrutura e recursos humanos
Ponto fraco	Gestão financeira e gestão de compras

Quadro 3 – Pontos fortes e pontos fracos da Fazenda 1
Fonte: Dados da Pesquisa

5.1.1.1 Missão

Com base nas entrevistas, nos pontos fortes e fracos, foram identificados os pontos chave para a elaboração da missão da propriedade 1 que são: melhorar qualidade dos produtos, busca pela inovação e aproveitamento dos sub-produtos.

“Ter a inovação como parceira com intuito de proporcionar uma melhor qualidade dos produtos e, conseqüentemente, melhor resultado, sem se descuidar do meio-ambiente e da sustentabilidade do negócio.”

5.1.1.2 Visão

Ser reconhecida na região pela qualidade dos seus produtos e referência no que tange a aproveitamentos de seus subprodutos.

5.1.1.3 Valores

- Qualidade no que vende;
- Valorização dos trabalhadores;
- Preocupação com bem estar dos animais;
- Sustentabilidade ambiental.

5.1.2 Formulação ou Determinação da estratégia

Pelo que foi coletado por meio das entrevistas com o proprietário, muitos investimentos devem ser feitos para que seja possível o aproveitamento de toda área. A vontade de crescer de forma sólida e tornar-se referência na região no que diz respeito ao uso de tecnologias sustentáveis e qualidade nos produtos que vende, são os objetivos traçados seguindo as seguintes diretrizes estratégicas que são:

- Criar valor para os proprietários;
- Fornecer produtos de qualidade superior aos seus clientes;
- Manter o cuidado e preservação do meio-ambiente.

Tomando por base as diretrizes estratégicas citadas acima, os pontos fundamentais para que a propriedade alcance o sucesso são:

1. Melhorar a gestão de compras e apuração de custos;
2. Aumentar a qualidade do leite vendido;
3. Investir em ações sustentáveis.

Com os pontos fundamentais para o alcance do sucesso estabelecidos, os objetivos estratégicos podem ser elaborados para cada uma das perspectivas do BSC.

5.1.2.1 Perspectiva financeira

Com base no que foi apresentado, nesta perspectiva, os objetivos devem ser traçados buscando a criação de valor para a propriedade e para isso, os objetivos são:

- Aumento da receita e crescimento de mercado
- Geração de fluxo de caixa

Os indicadores propostos para esta perspectiva na propriedade 1 devem mostrar a sua saúde financeira e para isso, tem-se:

- Faturamento bruto total (FBT);
- Lucro líquido total (LLT);
- Faturamento bruto do Leite (FBL);
- Lucro líquido do leite (LLL);
- Lucro por litro de leite (LPL);
- Participação da renda bruta do leite na renda da atividade (PRBL).

$$\text{PRBL} = \frac{\text{FBL}}{\text{FBT}}$$

5.1.2.2 Perspectiva do Cliente

Nessa perspectiva é importante avaliar a imagem que a empresa quer passar para o mercado no que tange a produção de leite. Uma boa imagem tem por característica fornecer um produto de qualidade, em que o cliente não necessitará de investir recursos para transformar um produto ruim em um em condições de uso. Fazem parte dos objetivos estratégicos dessa perspectiva os seguintes pontos:

- Satisfazer o cliente/ comprador;
- Vender produtos com qualidade.

Segue abaixo alguns indicadores propostos para essa perspectiva, que deverão medir a qualidade proporcionando a satisfação dos clientes e aumento da receita.

- Teor de proteína no leite (TPL)
- Teor de gordura no leite (TGL)
- Contagem de células somáticas (CCS)
- Contagem bacteriana total (CBT)
- Reclamações dos clientes/compradores (RC)

5.1.2.3 Perspectiva dos processos internos

Nessa perspectiva, são propostos objetivos que possam maximizar a produtividade dos processos que buscam a qualidade final do produto. Sendo assim, é preciso identificar os processos onde a excelência é fundamental para o alcance dos objetivos. São objetivos dos processos internos:

- Melhorar o procedimento para a higienização do animal por ocasião da ordenha;
- Aperfeiçoar a gestão de estoques, promovendo maior controle dos insumos;
- Redução dos custos de produção.

Os seguintes indicadores foram propostos para essa perspectiva que deverão avaliar a otimização dos processos, proporcionando maior qualidade dos produtos, satisfação dos clientes e aumento das vendas.

- Produção de leite diária;
- Produção de leite por vaca/dia;
- Índice de ocorrências sanitárias;
- Taxa de fecundidade;
- Taxa de mortalidade;
- Custo alimentar por kg de leite
- Consumo de água e energia.

5.1.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Para perspectiva do aprendizado e crescimento, os indicadores devem ser orientados para o crescimento profissional e satisfação dos funcionários. Cada colaborador deve se sentir como um parceiro na busca pelo crescimento da propriedade. Para que isso aconteça, os objetivos são:

- Melhorar a capacidade técnica dos colaboradores;
- Estimular a criação de conhecimento;
- Inovações tecnológicas no que diz respeito à gestão e produção.

Os indicadores relativos a essa perspectiva são:

- Produção por número de colaboradores;
- Investimento em treinamento;
- Investimento em tecnologia;
- Satisfação dos colaboradores.

5.1.3 Mapa estratégico da Fazenda 1

Por meio do mapa estratégico da fazenda 1 buscou-se desmembrar as diretrizes estratégicas propostas e vinculá-las às principais áreas operacionais, facilitando, assim, a visualização da relação existente entre as áreas e a comunicação da estratégia aos interessados na organização.

Crescimento e Sustentabilidade

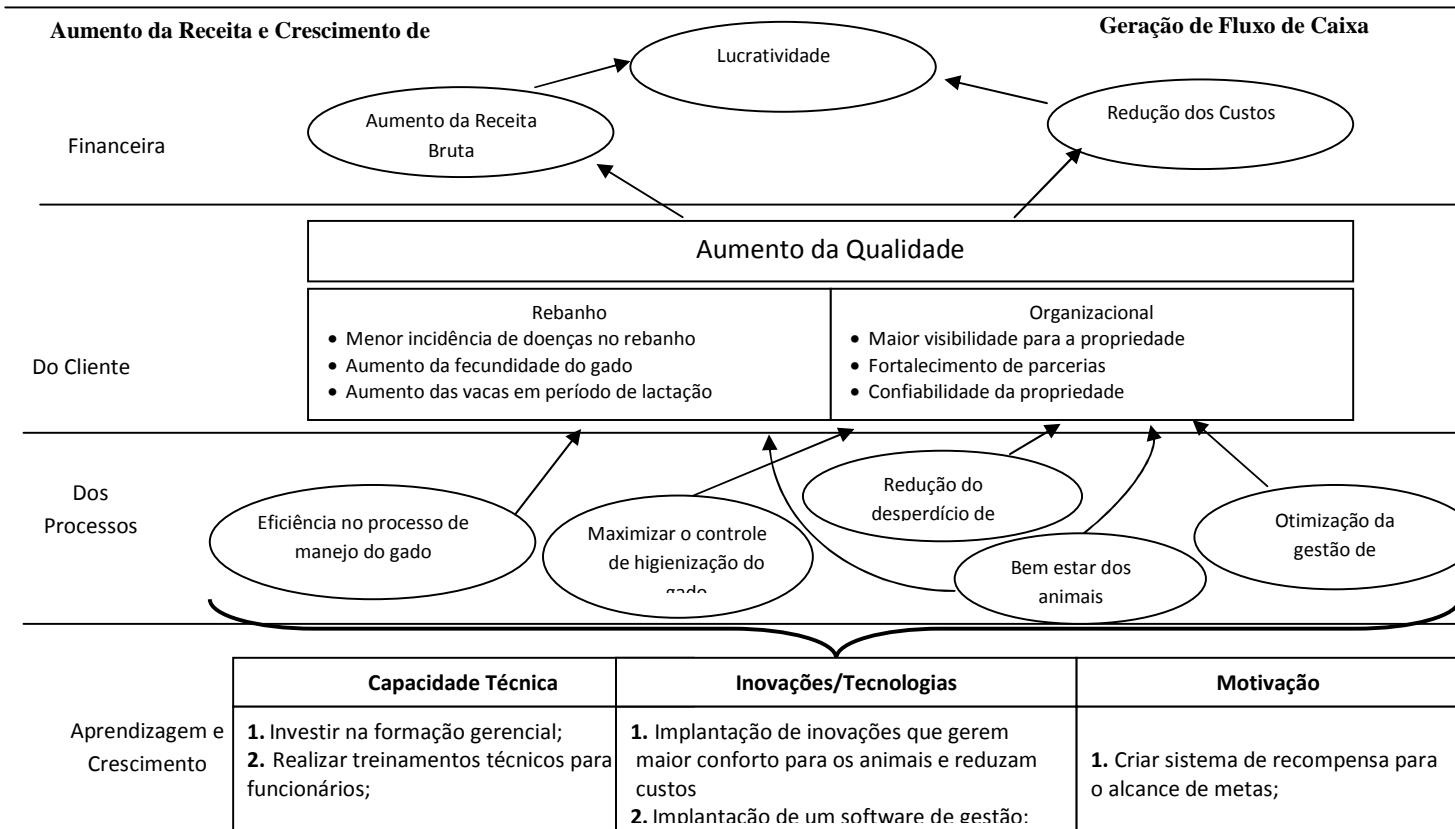


Figura 7 – Mapa estratégico da Fazenda 1
 Fonte: Dados da Pesquisa

Com base no mapa estratégico desenvolvido para a fazenda 1, pode-se verificar que o BSC tem uma visão sistêmica da organização com o foco na geração de valor – perspectiva financeira. Reflete também, de forma clara, a missão e a estratégia da organização que tem seus desdobramentos apresentados nos objetivos e indicadores operacionais que irão delinear um gerenciamento eficiente das finanças, do cliente, dos processos internos, tecnologias e pessoas de forma a garantir o sucesso da propriedade.

Ao analisar o mapa estratégico, pode-se verificar que a perspectiva do aprendizado está pautada na capacitação técnica e gerencial dos funcionários, na implantação de inovações e na criação de sistemas de motivação. Tudo isso pode levar a melhoria nos processos internos, principalmente no que diz respeito à gestão a fazenda, alimentação do gado, com medidas higiênico-sanitárias e conforto do animal. A excelência nesses processos é fundamental para que a qualidade final do produto, ponto fundamental da perspectiva do cliente, seja atingida. A qualidade é fator preponderante para a decisão de compra e preço pago pelo litro do leite. Sendo assim, o aumento da receita e geração de fluxo de caixa são consequência do aumento da qualidade.

5.2 Estudo de caso Fazenda 2

5.2.1 Caracterização da Fazenda 2

A fazenda 2 tem uma área total de trezentos e noventa e seis hectares (ha), em que 40% desta área é arrendada. Ela é a segunda maior propriedade deste estudo e localiza-se a dois quilômetros do perímetro urbano. Suas atividades são a cultura de café (principal atividade) e a pecuária leiteira. A gestora não reside na propriedade e tem três anos de experiência na pecuária

leiteira. Nesses anos que está a frente dos negócios, vários investimentos estão sendo feitos. Um deles, e talvez o mais importante é a construção de um *free stall* para proporcionar maior conforto para o gado. Ele entrará em operação ao final do primeiro trimestre de 2014.

Essa propriedade conta com seis funcionários permanentes que lidam diretamente com a pecuária leiteira, um veterinário que auxilia na parte zootécnica e um técnico da empresa fornecedora de ração, que presta consultoria nesta área. A água fornecida aos animais é de origem própria.

O plantel da fazenda é de cento e sessenta e quatro vacas em lactação de raça holandesas, puras por cruzamento ou puras por origem (PC ou PO) que ficam semi-confinadas. Com a finalidade de melhorar a produção, a compra de animais é frequente. As ordenhas ocorrem duas vezes ao dia, sendo a primeira com início às 05h30minhs e a segunda iniciando às 14h30min. Para esta operação, os animais são transferidos do pasto para a sala de ordenha, em que são utilizados doze conjuntos de teteiras. O leite é armazenado em três tanques de expansão refrigerado de mil e quatrocentos litros cada um que conserva as propriedades do leite até a coleta em caminhão refrigerado, que ocorre todos os dias no final da manhã. A produção diária chega a três mil e duzentos quilos, uma média de 19,51 litros de leite por vaca em lactação.

Algumas práticas como o pré e pós-*dipping* são realizadas para a prevenção de doenças no rebanho e, conseqüentemente, buscando assim, aumentar a qualidade do produto final. A gestora tem o conhecimento sobre os programas de pagamento de qualidade promovido pelos compradores e cooperativas, porém, hoje é feito apenas o controle do peso do produto. Há o interesse de melhorar a qualidade do leite produzido, expandindo o controle para parâmetros como, índice de gordura, acidez, temperatura que são utilizados pelas cooperativas para atestar a qualidade do leite e recompensá-los

financeiramente por isso. A venda de toda produção é feita a comprador que tiver melhor preço, não há a preocupação pela fidelização deste comprador.

A sucessão familiar é uma situação possível, o que aumenta as chances de manter os objetivos traçados por esta geração. Um ponto preocupante é o fato de não haver qualquer tipo de planejamento, seja investimento em novos equipamentos, aquisições de novas terras ou um possível aumento das atividades. O único planejamento realizado é para a manutenção das máquinas e equipamentos, ou seja, o suficiente para manter as operações diárias.

No que tange aos recursos humanos, o salário pago aos funcionários é superior à média e eles não possuem qualquer estímulo para melhorar. Suas tarefas são divididas de acordo com a capacitação de cada um e segundo o gestor esta divisão é bem clara para eles. Apesar de todos saberem o que fazer, não sabem porque fazer, pois os objetivos principais da propriedade não são transmitidos aos colaboradores. Suas atividades são desenvolvidas de forma rotineira e sem o conhecimento da finalidade de suas ações, muito disso pode ser atribuída à falta de reuniões entre gestor e colaboradores.

No setor financeiro, não há qualquer registro formal da entrada e saída de recursos. Sem o controle de quanto rende cada uma das atividades, café e leite. Sabe o que se deve comprar por experiência de anos anteriores. Para fazer investimentos, o cálculo da necessidade de recursos, do tempo a ser gasto e da viabilidade são realizados de forma precária. Quando há algum aperto de caixa, utiliza-se da venda de animais para gerar recursos.

A vista aérea da propriedade pode ser observada na figura 8:



Figura 8: Vista aérea Fazenda 2
 Fonte: Google Maps

Os pontos fortes e fracos levantados nas entrevistas são apresentados no quadro 4:

Ponto Forte	Localização, topografia, área total e fonte de água.
Ponto fraco	Mão-de-obra

Quadro 4 – Pontos fortes e pontos fracos da Fazenda 2
 Fonte: Dados da Pesquisa

5.2.1.1 Missão

Tendo as entrevistas como ponto de partida, foi possível identificar os pontos chave que nortearão a definição da missão da propriedade 2 são eles: Implantação de melhorias no que diz respeito à gestão, para se alcançar uma qualidade dos produtos e dos recursos humanos.

“Procurar estar sempre em sintonia com as melhores práticas aplicáveis a gestão da propriedade, aos recursos humanos, sistema de produção, de manejo, alimentação e sanidade afim de produzir leite com qualidade superior.”

5.2.1.2 Visão

Ser reconhecida na região pela gestão eficaz e pela qualidade dos seus produtos.

5.2.1.3 Valores

Nas entrevistas realizadas *in loco*, o proprietário destacou como os principais valores para uma gestão eficiente os seguintes itens:

- Qualidade dos produtos;
- Respeito aos funcionários e clientes;
- Preocupação com bem estar dos animais;
- Eficiência na produção.

5.2.2 Formulação ou determinação da estratégia

Nesta fazenda, estão sendo feitos investimentos para ampliação do número de animais, bem com melhorias na infraestrutura de confinamento do gado. Esses investimentos têm como finalidade proporcionar um melhor aproveitamento da propriedade, bem como dar aos animais maior conforto no

confinamento e conseqüentemente maior produção e melhor qualidade. As diretrizes estratégicas para o alcance dos objetivos são:

- Aumento do retorno sobre o capital investido;
- Qualidade dos produtos produzidos;
- Aproveitamento do espaço disponível.

Com base nas diretrizes estratégicas citadas acima, os temas estratégicos resultantes podem ser definidos como:

1. Investir mais recursos na capacitação dos recursos humanos disponíveis;
2. Investir em tecnologias que tornem a gestão mais eficaz;
3. Aumentar a qualidade do leite produzido.

Traçados os temas estratégicos para a Fazenda 2, o seu desdobramento se dá dentro das quatro perspectivas do BSC por meio dos objetivos de cada uma.

5.2.2.1 Perspectiva financeira

A busca pela maximização dos resultados é a tônica desta perspectiva e é com base nisso que os objetivos devem ser traçados. São eles:

- Aumento do faturamento da atividade leiteira;
- Aumento da liquidez.

Para o alcance desses objetivos, os indicadores propostos para esta perspectiva na propriedade 2 devem mostrar a sua saúde financeira e para isso, tem-se:

- Faturamento bruto total (FBT);
- Lucro líquido total (LLT);
- Faturamento bruto do leite (FBL);
- Lucro líquido do leite (LLL);
- Lucro por litro de leite (LPL);
- Participação da renda bruta do leite na renda da atividade (PRBL).

$$\text{PRBL} = \frac{\text{FBL}}{\text{FBT}}$$

5.1.1.2 Perspectiva do cliente

Nesta perspectiva é importante identificar o que irá criar valor para os clientes, por isso, os objetivos estratégicos desta perspectiva são os seguintes:

- Satisfazer o cliente/ comprador;
- Oferecer produtos com qualidade.

Segue abaixo alguns indicadores propostos para esta perspectiva que deverão medir a qualidade proporcionando a satisfação dos clientes e aumento das vendas.

- Teor de proteína no leite (TPL)

- Teor de gordura no leite (TGL)
- Contagem de células somáticas (CCS);
- Contagem bacteriana total (CBT);
- Reclamações dos clientes/compradores (RC)

5.2.2.3 Perspectiva dos processos internos

Com intuito de maximizar e otimizar a produção na fazenda 2, os objetivos estratégicos sobre a perspectiva dos processos internos são:

- Desenvolver procedimentos eficazes à higienização do rebanho;
- Implantar uma gestão de estoques eficiente evitando a perda de produtos pelo prazo de vencimento.

Para esta perspectiva, os indicadores propostos têm como finalidade melhorar a saúde do animal, com foco principalmente no processo de ordenha, ponto onde há um alto índice de contaminação do animal e principalmente do leite.

- Índice de ocorrências sanitárias;
- Taxa de fecundidade;
- Taxa de mortalidade;
- Custo alimentar por kg de leite;
- Produção de leite diária;
- Produção de leite por vaca dia;
- Consumo de água e energia.

5.2.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Os indicadores referentes ao aprendizado e crescimento devem ser orientados constantemente para o crescimento profissional e satisfação dos funcionários.

- Capacitar os recursos humanos a utilizar técnicas modernas de gestão, manejo e trato;
- Estimular o desenvolvimento pessoal por meio de recompensas;
- Inovações Tecnológicas.

Os indicadores relativos a perspectiva de aprendizado e crescimento são:

- Produção por número de colaboradores;
- Investimento em treinamento;
- Investimento em tecnologia;
- Satisfação dos colaboradores;

5.2.3 Mapa Estratégico Fazenda 2

Tendo como base as quatro perspectivas apresentadas acima, é possível apresentar o BSC em forma de mapeamento, em que são utilizadas as relações de causa e efeito dos objetivos. Para a propriedade 2, o mapa estratégico desenvolvido é o seguinte:

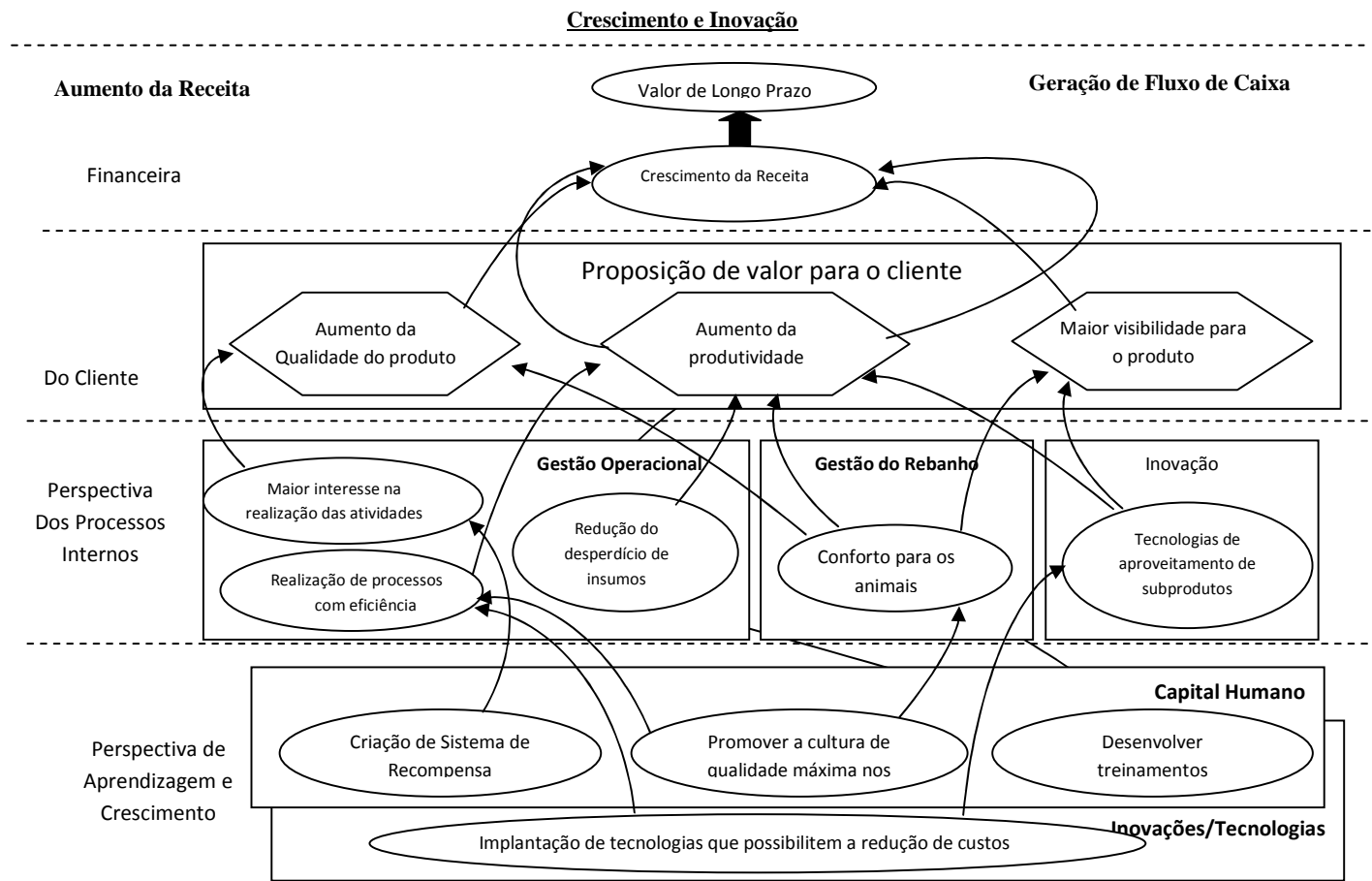


Figura 9 – Mapa estratégico da Fazenda 2
 Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o mapa estratégico desenvolvido para a fazenda 2, é possível perceber que os objetivos estratégicos, crescimento e inovação serão alcançados com o aumento da receita. Os desdobramentos desses objetivos em cada uma das perspectivas mostram que o aumento da qualidade, da produtividade e da maior visibilidade do produto (perspectivas do cliente) são fatores que tem relação direta com a excelência em alguns processos de gestão operacional, gestão do rebanho e inovação. Porém, para atingir essa excelência, o capital humano e inovações tecnológicas devem ser considerados. A criação de um sistema de recompensa para os funcionários, treinamentos, implantação de uma cultura de qualidade e de um sistema de gestão, são fundamentais para que a propriedade tenha condições de alcançar seus objetivos.

5.2 Estudo de caso Fazenda 3

5.2.1 Caracterização da Fazenda 3

A fazenda 3, com uma área total utilizada de duzentos e dezesseis hectares (ha), onde apenas 20% é de sua propriedade e o restante é alugado. É a menor das propriedades estudadas. Esta fazenda se localiza a sete quilômetros do perímetro urbano e mais quatro de estrada de terra. Seu acesso se dá pela rodovia MG-170. As principais atividades desenvolvidas são a pecuária leiteira e o cultivo de café, sendo o leite sua principal fonte de renda. Utiliza-se também a reprodução dos animais como fonte de recursos. O proprietário reside na fazenda, juntamente com seus pais e ele é o único trabalhador permanente. Nos períodos de colheita do café, ou de silagem, um funcionário temporário é contratado para auxiliar nos afazeres.

Apesar de estar sozinho na lida diária, o proprietário conta com o auxílio técnico de um veterinário para cuidar da parte zootécnica e também de um

funcionário da fornecedora de ração, que presta uma consultoria gratuita nesta área. A água consumida na propriedade e também pelos animais é de fonte permanente localizada na área da fazenda.

O rebanho da fazenda é de vinte e duas vacas em lactação de raça predominantemente holandesas (¾ H) que ficam soltas no pasto até o momento da ordenha. São feitas duas ordenhas diárias, sendo a primeira com início às 6hs e a segunda iniciando às 16hs. Para esta operação, os animais são transferidos para a sala de ordenha, onde são utilizados quatro conjuntos de teteiras mecânicas. Pelo fato dos animais ficarem grande parte do tempo soltos no pasto, o manejo do gado para sala de ordenha é um ponto que eleva o nível de stress do animal, fazendo com que ele perca a capacidade de produzir mais leite. O leite é retirado e armazenado em um tanque de expansão refrigerado (500 litros) que conserva as propriedades do leite até a coleta. A produção diária é de 350 k/dia, o que dá uma média de 15,9 litros por animal. Segundo o proprietário, não há o interesse de se aumentar o número de animais, pois seria necessária a contratação de mais funcionários, o importante é melhorar a produtividade com os animais que já possui.

Segundo o proprietário, ações como o pré e pós-*dipping* que devem ser realizadas para prevenir doenças no rebanho e aumento da qualidade do leite, não são realizadas, pois o gasto de tempo e material não compensam financeiramente. O proprietário tem o conhecimento sobre os programas de pagamento de qualidade promovido pelos compradores, mas hoje ele faz apenas o controle do peso do produto. A escolha do comprador é baseada principalmente no preço pago pelo quilo do leite.

Em relação à gestão da propriedade, a possibilidade de não ocorrer uma sucessão familiar é um fator a ser considerado, pois o proprietário não possui filhos, porém, é de seu interesse que a propriedade continue pertencendo à família, o que aumenta as chances de manter os objetivos traçados por esta

geração. Na propriedade, não há qualquer tipo de planejamento, investimento em novos equipamentos, aquisições de novas terras, aumento das atividades. A manutenção das máquinas e equipamentos é feita de forma corretiva e nunca preventiva. Como o proprietário é o único “funcionário” da fazenda, suas atividades são bem definidas e são realizadas de forma rotineira.

No campo financeiro, não há por parte do proprietário qualquer registro formal da entrada e saída de recursos. Não se sabe quanto lhe rende cada uma das atividades. As compras são feitas com base na experiência de anos anteriores. O proprietário espera investir mais em infraestrutura, melhora da sala de ordenha, construção de um local apropriado para o confinamento do gado (free stall), proporcionando assim mais conforto do animal. O descarte de animais é feito periodicamente e com mais intensidade para cobrir as faltas de recursos.

A vista aérea da propriedade 3 pode ser observada na figura a seguir:



Figura 10: Vista aérea da Fazenda 3
Fonte: Google Maps

A seguir, são demonstrados os pontos fortes e fracos levantados nas entrevistas:

Ponto Forte	Baixo custo com mão de obra
Ponto fraco	Infraestrutura

Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos da Fazenda 3
Fonte: Dados da Pesquisa

5.2.1.1 Missão

Os pontos chave, identificados nas entrevistas, para a definição da missão da propriedade 3 são: Melhorar o conforto do gado e reduzir o *stress* do manejo com intuito de aumentar a produção e qualidade do leite produzido mantendo a mesma quantidade de animais.

“Alcançar o máximo da eficiência produtiva e da qualidade final de seus produtos, a partir da implementação de ações que proporcionem aos animais melhores condições desde o manejo até a ordenha, sem que haja um aumento do rebanho.”

5.2.1.2 Visão

Ser reconhecida como uma propriedade eficiente na produção de leite e que fornece aos seus clientes produtos de qualidade.

5.2.1.3 Valores

Os valores apresentados pelo proprietário como sendo fundamentais para que a propriedade tenha êxito na busca pelos objetivos são:

- Honestidade;
- Preocupação com bem estar dos animais;
- Respeito aos clientes e parceiros.

5.2.2 Formulação ou determinação da estratégia

Pelo fato do proprietário afirmar que não tem o interesse de aumentar o seu rebanho, mas sim a produtividade, a formulação da sua estratégia estará baseada no período de sustentação/manutenção, pois segundo Oliveira (2005), nesta fase as organizações fazem investimentos com intuito de solucionar possíveis estrangulamentos na produção, visando a ampliação da produção, a preocupação é com a lucratividade, ou seja, aumentar receita e lucro, sem grandes alterações na estrutura de custos. Sendo assim, são propostas as diretrizes estratégicas para a fazenda 3, a saber:

- Aumento da lucratividade;
- Aumento da receita operacional;
- Fornecer produtos de qualidade;
- Conforto e bem estar dos animais.

Os fatores críticos de sucesso da fazenda 3, baseados nas diretrizes acima propostas são:

1. Melhorar a infraestrutura;
2. Aumentar a qualidade do leite vendido;
3. Investir em treinamentos voltados à gestão.

Diante dos temas estratégicos propostos, são definidos os objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas do BSC.

5.2.2.1 Perspectiva financeira

Nesta perspectiva financeira, os objetivos são traçados de forma que se torne incentivo para a determinação dos objetivos as outras perspectivas, fazendo assim, uma relação de causa e efeito entre elas. Como foi apresentado nas diretrizes estratégicas da propriedade 3, a busca pelo crescimento da receita operacional e da lucratividade, serão consequência do aumento da produtividade, significando assim que as margens de lucro deverão ser maiores desde que não haja um aumento proporcional dos custos. Com base nisso, tem-se os seguintes objetivos para esta perspectiva:

- Aumento da receita
- Redução dos custos

Os indicadores propostos para esta perspectiva na propriedade 3 devem mostrar a sua saúde financeira e para isso, tem-se:

- Faturamento bruto total (FBT);
- Lucro líquido total (LLT);
- Faturamento bruto do leite (FBL);
- Lucro líquido do leite (LLL);
- Lucro por litro de leite (LPL);

5.2.2.2 Perspectiva do cliente

Nesta perspectiva deve-se preocupar em alinhar as medidas de resultados que possuem relação com os clientes. Fazem parte dos objetivos estratégicos desta perspectiva os seguintes pontos:

- Satisfazer o cliente/ comprador;
- Vender produtos com qualidade.

Os indicadores propostos para esta perspectiva que deverão medir a qualidade proporcionando a satisfação dos clientes e aumento das vendas.

- Teor de proteína no leite (TPL)
- Teor de gordura no leite (TGL)
- Contagem de células somáticas (CCS);
- Contagem bacteriana total (CBT);
- Reclamações dos clientes/compradores (RC)

5.2.2.3 Perspectiva dos processos internos

Nesta perspectiva, o foco é identificar quais os processos de negócios a empresa precisa obter o nível de excelência. Sendo assim, tem-se:

- Melhorar o processo de manejo do gado;
- Realizar processos de higienização do gado.

Abaixo são apresentados os indicadores propostos para esta perspectiva que tem o intuito de otimizar o processo, dando assim à propriedade uma maior qualidade dos produtos, satisfação dos clientes e aumento das vendas.

- Produção de leite diária;
- Produção de leite por vaca dia;
- Índice de ocorrências sanitárias;
- Taxa de Fecundidade;
- Taxa de Mortalidade;
- Custo alimentar por kg de leite
- Consumo de água e energia.

5.2.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Nesta perspectiva, os indicadores são orientados para o alcance do crescimento profissional, tanto nas questões operacionais, quanto gerenciais.

- Melhorar a capacidade técnica operacional e gerencial;
- Implantação de inovações que gerem aumento da eficiência operacional.

Os indicadores relativos a esta perspectivas são:

- Investimento em treinamentos operacionais;
- Investimento em treinamentos gerenciais;
- Investimento em tecnologia;

5.2.3 Mapa Estratégico da Fazenda 3

Segundo Herrero (2005), o mapa estratégico tem por objetivo traduzir a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. A integração das perspectivas para a propriedade 3 pode ser vista no mapa estratégico apresentado na figura 11.

Sustentação/Manutenção – Ganho de Eficiência

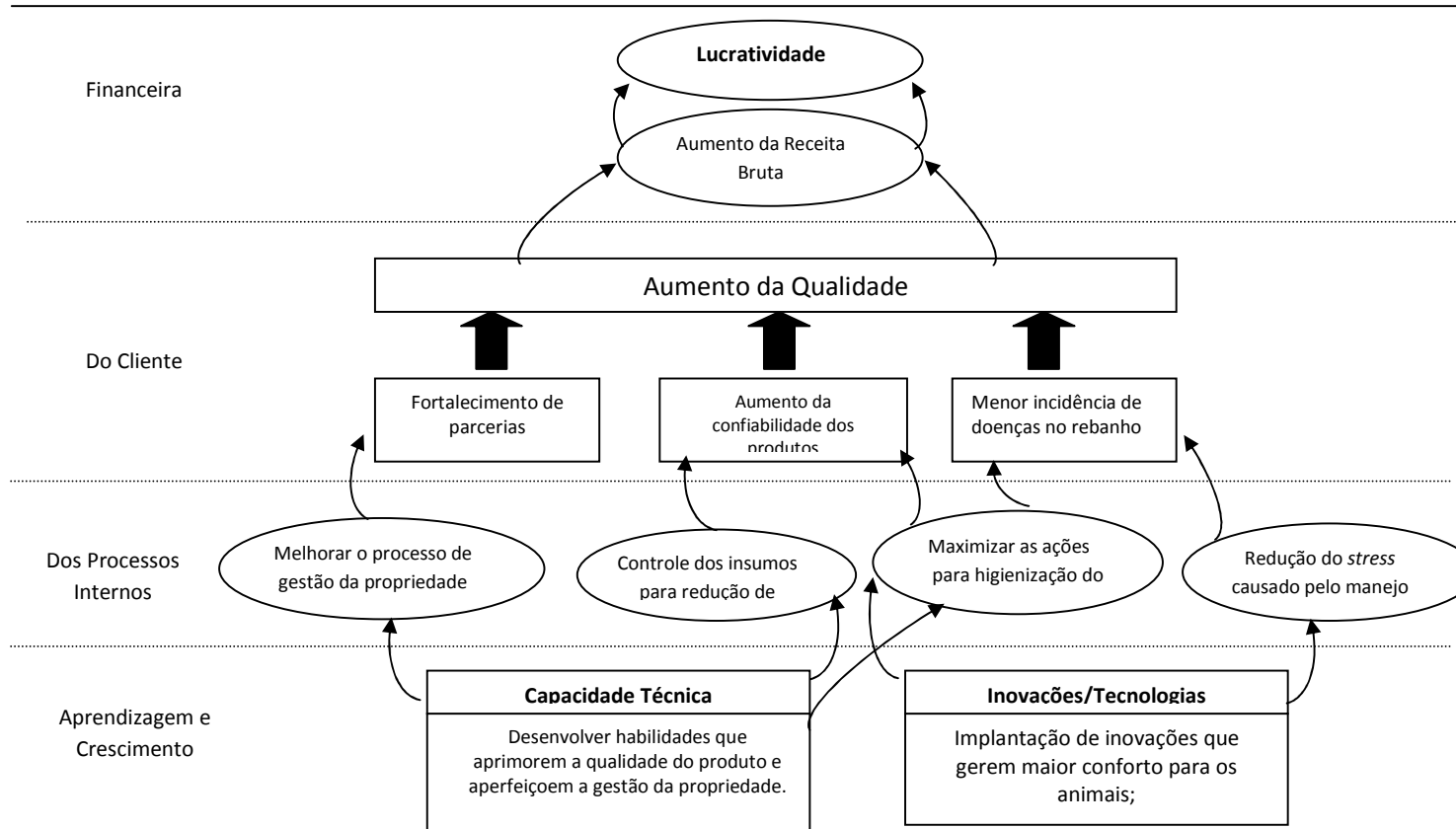


Figura 11 – Mapa estratégico da Fazenda 3
Fonte: Dados da Pesquisa

O mapa estratégico definido para a terceira propriedade é mais simplificado, pois a estrutura da propriedade acaba se tornando um fator importante na definição da estratégia. O objetivo estratégico principal é o aumento da receita, que só será possível com o aumento da qualidade e devido à pequena produção, o fortalecimento de parcerias, redução de doenças no rebanho. Os processos que deverão ser acompanhados tem relação direta com a melhora no sistema de gestão, higienização do rebanho e manejo/confinamento dos animais. Para tanto, treinamentos de gestão e técnicos devem ser realizados e investimento em infraestrutura para o conforto do gado deve ser feito.

6. COMPARATIVO ENTRE AS PROPRIEDADES

O quadro 6 é um comparativo entre as três propriedades que torna possível identificar as características de cada uma delas, bem como as diferenças de estratégias proporcionadas pela diferença de tamanho e estágio de desenvolvimento.

	Fazenda 1 - Grande	Fazenda 2 - Média	Fazenda 3 - Pequena
Caracterização da Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> • Total da área usada: 504 ha: 100% é de sua propriedade • Possui 8 funcionários permanentes + 0 temporários 	<ul style="list-style-type: none"> • Total da área usada: 396 ha: 60% é de sua propriedade e 40% arrendada • Possui 6 funcionários permanentes + 2 temporários 	<ul style="list-style-type: none"> • Total da área usada 216 ha: 20% é de sua propriedade e 80% arrendada • Não possui funcionários permanentes
Caracterização do Rebanho	<ul style="list-style-type: none"> • Vacas em lactação: 225 • Raça: holandês PO/PC • Gado confinado. <i>Free-Satll</i> • 6.000litros/dia – média 26,6 litros 	<ul style="list-style-type: none"> • Vacas em lactação: 164 • Raça: holandês PO/PC • Gado semi-confinado. • 3.200litros/dia – média 19,51 litros 	<ul style="list-style-type: none"> • Vacas em lactação: 22 • Raça: ¾ holandês • Gado no pasto • 350litros/dia – média 15,9 litros
Caracterização da Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento apenas para manutenção das máquinas e equipamentos • Máquinas e equipamentos precisam de mais investimentos • Distribuição de funções é clara. As atividades são distribuídas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento apenas para manutenção das máquinas e equipamentos • Máquinas e equipamentos precisam de mais investimentos. Considera que a infraestrutura é adequada 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento apenas para manutenção das máquinas e equipamentos • Infra-estrutura precisa de melhorias, porém, máquinas e equipamentos são adequados • Por ser constituída de apenas um

	acordo com a capacitação do funcionário.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição de funções é clara. As atividades são distribuídas de acordo com a capacitação do funcionário. 	funcionário, não há divisão do trabalho
Financeiro e Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Não há controle de entradas e saídas de dinheiro (fluxo de caixa) por falta de tempo. Os resultados são satisfatórios. • Os funcionários não conhecem os objetivos da empresa. Não realiza reuniões periódicas. • Funcionário não é estimulado a melhorar. • Salário acima da média. • Controle de estoque não é confiável. • Faz comparações entre propriedades 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há controle de entradas e saídas de dinheiro (fluxo de caixa) por falta de tempo. Os resultados são satisfatórios. • Os funcionários não conhecem os objetivos da empresa. Não realiza reuniões periódicas. • Salário acima da média. • Faz comparações entre propriedades 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há controle de entradas e saídas de dinheiro (fluxo de caixa). Sabe que os resultados não são satisfatórios. • A contratação de funcionários temporários e com base na necessidade. Não pensa em contratação definitiva. • Salário da contratação temporária é na média paga pelo mercado. • Utiliza da venda de animais para descarte para fazer dinheiro • Faz apenas o mínimo necessário para atingir o padrão

<p>Pontos Fortes e Fracos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponto forte: Infraestrutura e equipe • Ponto fraco: Gestão, compras e financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponto forte: Localização, topografia, área total e fonte de água. • Ponto fraco: Mão-de-obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponto forte: Baixo custo com mão de obra • Ponto fraco: infraestrutura
<p>Pontos chave para a criação da Missão</p>	<p>Melhorar qualidade nos produtos e busca pela inovação. Busca o aproveitamento dos subprodutos. Sustentabilidade</p>	<p>Melhorar a qualidade dos produtos e busca constante de inovação.</p>	<p>Melhorar a produção e qualidade mantendo a mesma quantidade de animais, melhorar também o conforto do gado e reduzir o stress do manejo</p>
<p>Missão</p>	<p><i>Ter a inovação como parceira com intuito de proporcionar uma melhor qualidade dos produtos e consequentemente um melhor resultado, sem se descuidar do meio-ambiente e da sustentabilidade do negócio</i></p>	<p><i>“Procurar estar sempre em sintonia com as melhores práticas aplicáveis a gestão da propriedade, aos recursos humanos, sistema de produção, de manejo, alimentação e sanidade afim de produzir leite com qualidade superior.”</i></p>	<p><i>“Alcançar o máximo da eficiência produtiva e da qualidade final de seus produtos, a partir da implementação de ações que proporcionem aos animais melhores condições desde o manejo até a ordenha, sem que haja um aumento do rebanho.”</i></p>

Visão	Ser reconhecida na região pela qualidade dos seus produtos e referencia no que tange a aproveitamentos de seus subprodutos	Ser reconhecida na região pela gestão eficaz e pela qualidade dos seus produtos.	Ser reconhecida como uma propriedade eficiente na produção de leite e que fornece aos seus clientes produtos de qualidade.
Diretrizes Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Criar valor para os proprietários; - Fornecer produtos de qualidade superior aos seus clientes; - Manter o cuidado e preservação do meio-ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do retorno sobre o capital investido; - Qualidade dos produtos produzidos; - Aproveitamento do espaço disponível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da lucratividade; - Aumento da receita operacional; - Fornecer produtos de qualidade; - Conforto e bem estar dos animais.
Fatores Chave de Sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar a gestão de compras e apuração de custos; 2. Aumentar a qualidade do leite vendido; 3. Investir em ações sustentáveis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investir mais recursos na capacitação dos recursos humanos disponíveis; 2. Investir em tecnologias que tornem a gestão mais eficaz; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar a infraestrutura; 2. Aumentar a qualidade do leite vendido; 3. Investir em treinamentos voltados à gestão.

		3. Aumentar a qualidade do leite produzido.	
Perspectiva Financeira	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da receita e crescimento de mercado • Geração de fluxo de caixa <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faturamento bruto total (FBT); • Lucro líquido total (LLT); • Faturamento bruto do leite (FBL); • Lucro líquido do leite (LLL); • Lucro por litro de leite (LPL); • Participação da renda bruta do leite na renda da atividade (PRBL). 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do faturamento da atividade leiteira; • Aumento da liquidez <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faturamento bruto total (FBT); • Lucro líquido total (LLT); • Faturamento bruto do leite (FBL); • Lucro líquido do leite (LLL); • Lucro por litro de leite (LPL); • Participação da renda bruta do leite na renda da atividade (PRBL). 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da receita e redução dos custos <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faturamento bruto total (FBT); • Lucro líquido total (LLT); • Faturamento bruto do leite (FBL); • Lucro líquido do leite (LLL); • Lucro por litro de leite;
Perspectiva do Cliente	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfazer o cliente/ 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfazer o cliente/ 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfazer o cliente/

	<p>comprador;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vender produtos com qualidade. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teor de proteína no leite (TPL) • Teor de gordura no leite (TGL) • Contagem de células somáticas (CCS); • Contagem bacteriana total (CBT); • Reclamações dos clientes/compradores (RC) 	<p>comprador;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer produtos com qualidade. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teor de proteína no leite (TPL) • Teor de gordura no leite (TGL) • Contagem de células somáticas (CCS); • Contagem bacteriana total (CBT); • Reclamações dos clientes/compradores (RC) 	<p>comprador;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vender produtos com qualidade. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teor de proteína no leite (TPL) • Teor de gordura no leite (TGL) • Contagem de células somáticas (CCS); • Contagem bacteriana total (CBT); • Reclamações dos clientes/compradores (RC)
Perspectiva dos Processos	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o procedimento para a higienização do animal; • Aperfeiçoar a gestão de estoques, promovendo um maior controle dos insumos; 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver procedimentos eficazes à higienização do rebanho; • Implantar uma gestão de estoques eficiente evitando a 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o processo de manejo do gado; • Realizar processos de higienização do gado. <p>Indicadores:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos custos de produção. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção de leite diária; • Produção de leite por vaca dia; • Índice de ocorrências sanitárias; • Taxa de fecundidade; • Taxa de mortalidade; • Custo alimentar por kg de leite • Consumo de água e energia. 	<p>perda de produtos pelo prazo de vencimento.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de ocorrências sanitárias; • Taxa de fecundidade; • Taxa de mortalidade; • Custo alimentar por kg de leite; • Produção de leite diária; • Produção de leite por vaca dia; • Consumo de água e energia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de leite diária; • Produção de leite por vaca dia; • Índice de ocorrências sanitárias; • Taxa de fecundidade; • Taxa de mortalidade; • Custo alimentar por kg de leite • Consumo de água e energia.
Perspectiva do Cliente	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a capacidade técnica dos colaboradores; • Estimular a criação de conhecimento; 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar os recursos humanos a utilizar técnicas modernas de gestão, manejo e trato; • Estimular o desenvolvimento 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a capacidade técnica operacional e gerencial; • Implantação de inovações que gerem aumento da eficiência

	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovações tecnológicas. • Produção por número de colaboradores; • Investimento em treinamento; • Investimento em tecnologia; • Satisfação dos colaboradores; 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovações Tecnológicas. • Produção por número de colaboradores; • Investimento em treinamento; • Investimento em tecnologia; • Satisfação dos colaboradores; 	<p>operacional.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investimento em treinamentos operacionais; • Investimento em treinamentos gerenciais; • Investimento em tecnologia;
--	--	--	---

Quadro 6 – Comparativo entre as propriedades
Fonte: Dados da Pesquisa

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O BSC é uma ferramenta que tem por objetivo integrar toda a administração, levando em consideração, não só os aspectos financeiros, mas também aqueles voltados aos processos internos, ao crescimento organizacional e aprendizado e aos clientes. Por esse motivo, entende-se que esta ferramenta é capaz de transformar uma diretriz estratégica em uma atividade que envolva toda a organização, implantando, para isso, indicadores de desempenho que irão motivar as diversas equipes para o alcance do objetivo estabelecido. O BSC exige alguns questionamentos e reflexão a cerca de cada uma das perspectivas, pois tem a capacidade de disseminar a cultura de estratégia por toda a estrutura organizacional.

O presente trabalho teve como foco três propriedades produtoras de leite do Sul de Minas Gerais, com diferentes níveis de produção e de estrutura, onde foram verificadas as formas de se adaptar e utilizar os princípios do BSC com intuito de avaliar os seus desempenhos e como usar as informações geradas pela ferramenta para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão.

Para a realização do trabalho, foram feitas visitas, entrevistas *in loco* e análise documental com intuito de levantar as características de cada uma das três propriedades. A fazenda 1, com 225 vacas em lactação e uma produção diária média de 6.000 litros de leite, tem uma estrutura não só física, mas de pessoal, muito mais avançada que as demais. A missão desta propriedade está fundamentada no aumento da qualidade e preocupação com o meio-ambiente, pontos frequentemente abordados pelo gestor nas entrevistas.

A fazenda 2 possui 164 vacas em lactação e um produção diária de 3.200 litros de leite. Apesar de não ter a mesma estrutura apresentada pela fazenda 1, vem buscando investir recursos na construção de espaços que deem mais conforto aos animais, o que trará um ganho de produtividade considerável

e ações que possam garantir maior qualidade do leite. Nesta propriedade, a missão tem bases no crescimento da receita e implantação de inovações com vistas a oferecer ao mercado um produto de qualidade.

A fazenda 3 é a que possui a menor estrutura e possui 22 vacas em lactação e produz 350 litros de leite/ dia. A falta de um ambiente adequado para manejo do gado afeta diretamente a produção. Todas as atividades operacionais são desempenhadas pelo proprietário e não é do seu interesse o crescimento do rebanho pois, para ele, a sua produção deve aumentar sem que seja necessário o aumento das atividades e isso só será possível com investimentos em infraestrutura. Fundamentado nisso, a missão leva em consideração a implantação e ações que aumente a eficiência produtiva e a qualidade do leite.

Antes de qualquer ação, é preciso que os gestores acreditem na estratégia e desenvolvam a cultura de planejamento estratégico. Logo, é importante analisar sua estrutura e buscar envolver e motivar os interessados (família, funcionários, clientes e fornecedores). Depois de definida a estratégia e de qual o papel dos envolvidos, é preciso definir os indicadores de desempenho que possibilitarão implantar a estratégia. Nas propriedades menores, onde apenas o proprietário é a única mão-de-obra, acredita-se que um modelo mais simplificado da ferramenta seja o mais indicado.

Fazendo a análise das estratégias de cada uma das propriedades, percebe-se um ponto em comum em todas elas que é a busca pelo aumento da qualidade. Essa preocupação com a qualidade é devido às bonificações que os compradores dão pela qualidade do leite vendido. Sendo assim, quanto maior a qualidade do leite, maior será a receita auferida na sua venda. Outro ponto que merece destaque, e que foi abordado por todos os proprietários, é a preocupação com o bem estar dos animais. Isso se deve ao fato de que quanto menor for o *stress* do animal, maior a sua produção. Isso pode ser percebido claramente

quando se compara a fazenda 3 com a fazenda 1, onde a média de produção por animal é bem maior que na primeira.

Diante de todos os dados levantados e apresentados, foi possível verificar que os princípios do BSC podem ser adaptados a uma propriedade rural produtora de leite e que mesmo com estruturas distintas, alguns indicadores de desempenho propostos, serão comuns, principalmente os indicadores relacionados dentro da perspectiva do cliente, que têm impacto direto no aumento da qualidade do produto.

O BSC desenvolvido para propriedades produtoras de leite possibilitarão que essas façam um monitoramento dos indicadores financeiros e não financeiros, e os comparem aos resultados desejados. Vale ressaltar que os resultados desejados deverão estar alinhados aos objetivos propostos pela propriedade.

Recomenda-se que novos estudos sejam desenvolvidos sobre o modelo *Balanced Scorecard* nas propriedades produtoras de leite, com o foco em outros aspectos como a aplicação e monitoramento da ferramenta, sendo que o presente estudo buscou trazer a contribuição a respeito da sua aplicabilidade e uso das informações para avaliação do desempenho das propriedades.

Para finalizar, compreende-se que o BSC é uma ferramenta gerencial que envolve de maneira profunda o capital humano que é a base do sucesso de qualquer organização e acredita-se que quanto maior for o envolvimento desses com a metodologia proposta pelo *Balanced Scorecard*, maior e melhor serão os resultados.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago 2000.

ALENCAR, E.; GRANDI, D. S.; ANDRADE, D. M.; ANDRADE, M. P. de. Complexos agroindustriais, cooperativas e gestão. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 3, n. 2, p. 30-44, jul./dez. 2001.

ALVES I, REZENDE SO, OLIVEIRA Neto OJ, DRESS C, FIGUEREDO RS. Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte. **Rev Cient Adm UniEvangélica**, Goiânia, v.5, n.4, p. 01-18, 2007

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. 2.ed. São Paulo: *McGraw-Hill* , 1989.

ANTONIALLI, L. M. Planejamento estratégico: um caso prático em uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira. In: Seminários em Administração. 2, **Anais...** FEA/USP, São Paulo, 1997.

ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de Agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2003. 147 p.

BARROS, F. R. de. A empresa privada e o desafio da democratização do capital. **Executivo**. Porto Alegre, v.4, n.19, p. 11-17, out./dez. 1978.

BATEMAN, TS; SNELL, SA. **Administração; Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BENEDETTI, E.; ARAÚJO, J. D.; PEREIRA, E. M.; COLMANET, A. L. **Análise de custo de produção de leite tipo B, na fazenda Experimental do Glória/UFU no ano de 1998**. Uberlândia: [s.n.], 2000. CD-ROM.

BERNARDES, Alexandre Câmara; SANTOS, Cristiane Cabral; BASTOS, Kamyro Zaccaria. **Planejamento Estratégico em organizações agrícolas no sudoeste goiano**. In XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco, 20-23 julho 2008.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Política e estratégia de empresa**. Rio de Janeiro: Guanabara-Dois, 1981.

BICHO, L.; BAPTISTA, S. **Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio. 2006.** Disponível em: <http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ADME_Forcas_Competitivas_de_Porter.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2013.

BREITENBACH, R. **Estruturas de mercado da fatores e governança na cadeia produtiva de leite: um estudo de caso do município de Ajuricaba-RS. 2008.** Dissertação (Mestrado em Extensão Rural)-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008

BRISOLARA, C.S. **Balanced scorecard em uma propriedade pecuária. SOBER.** Anais in: XLVI congresso da sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural. São Paulo, 2008.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Relatório de Atividades 2012: Pesquisa, desenvolvimento e inovação a serviço da sociedade.** Embrapa Gado de Leite. Brasília, 2013.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies.** London: Unwin Hyman, London, 1989.

CANZIANI, José Roberto Fernandes. **Assessoria Administrativa a Produtores Rurais.** 2001. 236f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Piracicaba, 2001.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; LIMA, Juvêncio Braga de. Processos Decisório e processos de decisão – ação em organizações rurais. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 16., 1992. Canela. **Anais...** v.5. (organizações) Canela, ANPAD, 1992. p. 235-247.

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V. **Cadeia produtiva e prospecção tecnológica como ferramentas para a formulação de estratégia.** 2003. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES59.pdf>, acesso em 15 nov 2013.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and strutures:** chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: The Mit Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 4ª ed. 2006.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DALMAZO, N.L.; ALBERTONI, L.A. A necessidade de um enfoque de administração rural na pesquisa e extensão rural. In: Semana de atualização em administração rural, Lages, 1991. **Anais**. Florianópolis: SAA; EPAGRI; CTA do Planalto Serrano Catarinense, 1992. p.7-21.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DUNN, B.; ETHEREDGE, M. **Key Indicators of success in ranching: a balanced approach**. In: The Range Beef Cow Symposium XIX, Anais, Rapid City, 2005.

ESTEVES, S. N.; CAMARGO, A. C.; MANSANO, A.; NOVAES, N. J.; FREITAS, A. R. de.; TUPY, O.; MACHADO, R. **Efeitos de tecnologias agropecuárias em estabelecimentos familiares com produção de leite na região de Muriaé/MG: II. Rentabilidade econômica da produção de leite**. Muriaé: [s.n.], 2002. CDROM.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DE MINAS GERAIS – FAEMG. **Diagnóstico da pecuária leiteira do Estado de Minas Gerais em 2010: relatório de pesquisa**. Belo Horizonte: FAEMG, 2011. 156 p.

FIGUEIREDO, J. R. M. **Identificação de Indicadores Estratégicos de Desempenho a Partir do *Balanced Score Card***. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis, 2002.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2002. 255p.

GODINHO, R. F. **Gestão empresarial em sistemas de produção de leite na microregião de São João Batista do Glória/MG** (Dissertação de Mestrado). Descalvado, 2010. 112p.

GOMES, S. T. **Diagnóstico da pecuária leiteira do Estado de Minas Gerais**, 2005: Relatório de pesquisa. – Belo Horizonte: FAEMG, 2006. 156 p.

GOMES, S. T.; Cadeia produtiva do leite. In: VILELA, D.; CARVALHO, L.A.; MARTINS, C.E. et al. (Ed.). Sustentabilidade da pecuária de leite no Brasil: **Qualidade e segurança alimentar**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p.109-120

HAMER, E. **O Processo de Criação de Conhecimento em Propriedades Rurais na Cooperativa Triticola Mista Alto Jacui Ltda. – Cotrijal, sob a Perspectiva do Produtores Rurais**. 2002. 145f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – PPGA- Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993. 368p.

HERRERO, Emílio F. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; SPINOLA, Mauro de Mesquita e LAURINDO, Fernando José Barbin. *Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação*. **Revista Produção**. 2006, v16, n.1, p.140-160, jan/ abr 2006.

HOFFMANN, R.; ENGLER, J.J.C.; SERRANO, O.; THAME, A.C.M.; NEVES, E.M. **Administração da empresa agrícola**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1981. 325 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa trimestral econômica do ano de 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 8 jan. 2014.

JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni; TACHINARDI, Maria Helena. Agronegócio e comércio exterior. **Revista USP**, São Paulo, n. 64, p.14-27, fev. 2005.

KAPLAN, Robert.; NORTON. David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344p

KAPLAN, R.; NORTON. D. **Enfrentando problemas com a estratégia? Mapeie-a**. In: *Processo Decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006c, p. 161-182 (publicado originalmente em setembro-outubro de 2000).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 8, 81.

KAPLAN, R.; NORTON, D.. **Mapas Estratégicos:** Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KATO, J. M. **Um modelo para a construção de cenários aplicados à indústria de transportes rodoviários de carga no Brasil.** Revista FAE, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 179-197. jul-dez 2007.

KIYAN, F. M. **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos 2001, 108p.

KRUG, E. E.; PADULA, A. D.; VARGAS, M. S. Indicadores de sustentabilidade do leite: identificação de *benchmark* em sistemas de produção de leite. In: Duarte Vilela; Matheus Bressan; Aloísio Teixeira Gomes; José Luiz Bellini Leite; Marcelo Costa Martins; Vicente Nogueira Netto. (Org.). **O agronegócio do leite e políticas públicas para o seu desenvolvimento sustentável.** 1 ed. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003, v. , p. 227-238.

LEITE, J. L. B.; GOMES, A. T. Perspectivas futuras dos sistemas de produção de leite no Brasil. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (Ed.). **O agronegócio do leite no Brasil.** Juiz de Fora: EMBRAPA / CNPGL, 2001. p. 207-240.

LIMA, A. L. R., **Eficiência Produtiva e Econômica da Atividade Leiteira em Minas Gerais.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Lavras. Programa de Pós Graduação em Administração. Lavras, 2006.

LIMA, L. S. **Modelo de sistema de gestão da qualidade para propriedades leiteiras** (Dissertação de mestrado). PPG-DEP. São Carlos : UFSCar, 2004, 145p. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Carlos Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Programa de Pós Graduação, 2004 Disponível em: <http://www.btdt.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_arquivos/1/TDE-2005-03-04T06:23:11Z-529/Publico/DissLSL.pdf>. Acesso em 16 nov. 2013

LOPES, M. A. ; DIAS, A. S. ; CARVALHO, F. de M.; LIMA, A. L. R.; CARDOSO, M. G.; CARMO, E. A. do. Resultados econômicos de sistemas de produção de leite com diferentes níveis tecnológicos na região de Lavras MG nos anos 2004 e 2005. **Ciência e Agrotecnologia** (UFLA), v. 33, p. 252-260, 2009.

LOPES, M. A.; CARDOSO, M. G.; CARVALHO, F. de M.; LIMA, A. L. R.; DIAS, A. S. Efeito do tipo de sistema de criação nos resultados econômicos de sistema de produção de leite na região de Lavras (MG) em 2004 e 2005. **Ciência Animal Brasileira** (UFG), v. 8, p. 359-371, 2007.

LOURENZANI, W; QUEIROZ, T.; SOUZA FILHO, H. **Strategic mapping of the rural firm: a balanced scorecard approach**. In: International Farm Management Association, 15th, Anais, Campinas, 2005. p. 289-296.

MANZANO, A.; NOVAES, N. J.; CAMARGO, A. C. de; ESTEVES, S. N.; FREITAS, A. R. de; TUPY, O.; MACHADO, R. **Avaliação de tecnologias agropecuárias em estabelecimentos familiares com produção de leite no município de São Carlos/SP: II. Rentabilidade econômica da produção de leite**. São Carlos: [s.n.], 2002. CD-ROM.

MARCCELLI, R. P. **O Papel dos Indicadores de Desempenho na Estratégia das Organizações para o Aprimoramento de Processos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.

MARCOVITCH, J. A., Cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. in **Revista de Administração**. v.34, p. 13-17, out-dez., São Paulo, 1999.

MARQUES, V. M. **Custos e escala na pecuária leiteira: estudo de casos**. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1999.

MARTINS, M. C.; SILVA, V. N. O.; SILVA, J. A. B.; DIOGO, J. M. S.; SILVEIRA, M. A.; FRANCO, G. L. **Análise econômica da produção de leite orgânico: um estudo de caso no Distrito Federal**. Brasília, DF: [s.n.], 2002. CD-ROM.

MATTOS, F. G. de. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: *Makron Books*, 1993.

MEDEIROS, R. N. de. **A estratégia empresarial e a evolução econômica das empresas rurais** - um estudo multicase na pecuária leiteira. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1992.

MEIRA, J.L. **Sucesso econômico e perfil estrategista empreendedor de produtores rurais: o caso Nilo Coelho**. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1996.

MILINSKI, Claudine Campanhol; GUEDINI, Paulo Sérgio Moreira; VENTURA, Carla Aparecida Arena. O sistema agroindustrial do leite no Brasil: uma análise sistêmica. In: **IV Congresso Brasileiro de Sistemas**, 2008.

MILKPOINT. **Produtividade de leite no Brasil**. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 08 fev 2014.

MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R.; PROCHNICK, V. **A Mensuração do desempenho ambiental no *Balanced Scorecard* e o caso da Shell**. Anais do VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, FGV/USP, 2003. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a_mensuracao_do_desempenho_ambiental_no_balanced_scorecard_o_caso_da_shell_brasil.pdf>. Acesso em 04 de jan de 2014.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 241f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NADLER, D. A, HACKMAN, R J, LAWLER E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. **Gestão da Produção Rural no Agronegócio**. In Economia e Gestão dos negócios agroalimentares (Décio Zylbersztajn Marcos Fava Neves -ORG). São Paulo: Pioneira; 2000.

NASCIMENTO, F. N.; SOUZA, E. de M. de S.; RICARDO, T. R.; SOUZA, R. M. de. **Planejamento estratégico em uma pequena propriedade produtora de leite**. In 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre, julho 2009.

NEGRE, J. e VIVAS URIETA, C., “**El cuadro de mando integral en la administración Pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès**”. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 28-31 Oct., Panamá, 2003. Disponível em: <<http://tortosa-activa.blog.cat/gallery/2580/2580-21841.pdf>>. Acesso em 12 jan 2014.

NETO, O.J.O; DREES C; SOUZA, E.M.S; FIGUEIREDO, R.S; MACHADO, A.G. **Balanced Scorecard: Indicadores e Medidas de Desempenho Aliados a Gestão Estratégica na Bovinocultura de Corte**. XLV CONGRESSO DA SOBER (Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural), Londrina, 2007.

NOGUEIRA NETTO, V.; MARTINS, M.; NERI, C. C. S.; SANTOS, M. Perspectivas para o mercado de lácteos. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL SOBRE PRODUÇÃO INTENSIVA DE LEITE, 8, 2007, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia, p.13-32, 2007.

NORTON, G. H.; ALWANG, J. **Introduction to economics of agricultural development**. New York: McGraw-Hill, 1993.

OAIGEN, Ricardo Pedroso et al. **Melhoria organizacional na produção de bezerros de corte a partir dos centros de custos**. R. Bras. Zootec. [online]. 2008, vol.37, n.3, pp. 580-587. ISSN 1806-9290. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-35982008000300025>. Acesso em 10 de janeiro de 2014.

OLIVEIRA NETO, O. J. de; LIMA, J. J. de; CÉSAR, V. A. M.; REZENDE, S. O.; DREES, C. **Diagnóstico organizacional de uma propriedade rural especializada em cria de bovinos de corte no estado do Tocantins – Brasil**. In XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco, 20-23 julho 2008.

OLIVEIRA, S. A.; FARIA, V. P.; PENATI, M. A.; MARTELETO, M. Análise Técnicaeconômica de Sistemas de Produção de Leite. In: SANTOS, F.A.P.; MOURA, J.C.; FARIA, V.P. V Simpósio sobre Bovinocultura Leiteira: Visão Técnica e Econômica da Produção Leiteira. **Anais...**, Piracicaba/SP:FEALQ, p.81-102, 2005.

OLIVEIRA, G. R. ; ANTONIALLI, L. M.; LOGATO, P. V. R.; BACHEGA, S. J.; FREATO, T. A. **Planejamento Estratégico para Piscicultura: Um Estudo de Caso em Minas Gerais**. In: 15 Congresso Internacional de Administração Rural e V ABAR, 2005, Campinas. Anais do V Congresso da ABAR, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas**. São Paulo: Atlas. 2004.

OLIVEIRA, Terezinha Bezerra Albino et al . **Índices técnicos e rentabilidade da pecuária leiteira**. Scientia Agrícola. Piracicaba, v. 58, n. 4, dez. 2001 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010390162001000400006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 fev 2014

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ Jr., José Hernanez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

PAES-DE-SOUZA, Mariluce; AMIN, Mário M.; GOMES, Sebastião Teixeira. Agronegócio do Leite: características da cadeia produtiva do Estado de Rondônia. XLII Congresso da SOBER 2004 - Cuiabá-MT. Disponível em <http://www.sober.org.br/palestra/12/04O234.pdf>. Acessado em 16 de fev 2014

PEREIRA, P. L.; BENEDETTI, E.; GUIMARÃES, R. A. **Avaliação técnica do modelo de produção de leite a pasto da fazenda experimental do Glória da FUNDAP/UFU, no ano agrícola 2000/ 2001**. Uberlândia: [s.n.], 2002. CD-ROM.

PHILLIPS, J.C.; PETERSON, H.C. **Strategic planning and firm performance**: a proposed theoretical model for small agribusiness firms. East Lansing: Michigan State University, 1999. 15p. (Staff Paper, 99-41). Disponível em: < <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/11685/1/sp99-41.pdf>>. Acesso em 12 jan 2014.

PONCHIO, L. A.; ONISHI, M. S.; ANGELO, J. M. **Aspectos econômicos na formulação de dietas de forragem suplementar em vacas leiteiras**. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/artigo-leite-02.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 21ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 284p.

POZZOBON, Daniela Maria. **O processo de estratégia em empresas agropecuárias: uma apreciação crítica.** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria – Centro de Mestrado em Administração, Santa Maria, 183p., 2007.

REZENDE, José Francisco. **“Balanced Scorecard” e a gestão do Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 2003

RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.21, n.4, p.21-32, 1981.

ROCHA, Luiz Eduardo de V.; LEITE, Wilson Teixeira de A. Transformações Recentes do Agronegócio Mineiro: Uma análise de indicadores de comércio exterior no período de 1996 a 2006. **Revista de Economia e Agronegócios**, Viçosa, vol. 5, n. 3, p.425-452, julho 2007.

ROSADO JR, A. G. **Aplicação de Modelo de Gestão por Macroprocessos e Sistema de Indicadores de Desempenho em Empresa de Pecuária de Corte** (Dissertação de mestrado). Porto Alegre : UFRGS, 104p., 2007.

SALLES, S. B. de. **Efeitos de um sistema de registro agropecuário na eficiência gerencial do empresariado rural: o caso do sistema Fidene no Rio Grande do Sul.** (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1981.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia.** Martins Fontes, 294p., São Paulo, 1993.

SANTOS, G. T. dos; VILELA, D. Produção leiteira – analisando o passado, entendendo o presente e planejando o futuro. XXXVII Reunião Anual da SBZ. **Anais....**, p.231- 249, 24 a 27 de julho, Viçosa, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Diagnóstico da pecuária leiteira do Estado de Minas Gerais em 2005:** relatório de pesquisa: FAEMG, 156p., Belo Horizonte, 2006.

SEPÚLVEDA, S. S. Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios - **Biograma.** San José, C.R.: IICA, 2008.

SCHORR, Marciano. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard numa Indústria de Alimentos.** (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS. 82p., Porto Alegre, 2006.

SHADBOLT, N.M.; RAWLINGS, K.M. An exploration of the use of the balanced scorecard approach to achieve better farm business planning and control. **Agribusiness Perspectives – Paper 32.** Melbourne: Agribusiness Association of Australia, 2000.

SILVA, JR AG. **Sistema de suporte à decisão integrado a sistemas especialistas: uma aplicação para o gerenciamento de fazendas produtoras de leite** (Dissertação de mestrado). Viçosa : UFV, 1993, 94 p.

SPECTOR, N. **Manual para a redação de teses, dissertações e projetos de pesquisa.** 2. ed. Guanabara Koogan, 150p., Rio de Janeiro, 2002.

SOUZA, D. B.; SOUZA, M. P. De ; FILHO, T., A. De SOUZA; RIVA, F. R. Estratégias de Inovação na Produção Primária no Agronegócio. In: **VII Congresso de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial. Tendência e Desafios:** Um enfoque na realidade brasileira. São Paulo. Makron Books, 2002.

TEIXEIRA, F. S. **Mensuração do grau de eficácia do Balanced Scorecard em instituição privada de ensino superior.** 2003. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação:** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, F. N.; VAZ, R. Z.; CERQUEIRA-ADÃO, S. A. R.; LEAL, W. S. Gestão e planejamento em pecuária de corte. In: Congresso Brasileiro de Buiatria, 9, 2011, Goiânia. **Anais...** UFG, p. 188-194, Goiânia, 2011.

VIANA, J. G. A.; SILVEIRA, V. C. P. Custos de Produção e Indicadores de Desempenho: Metodologia Aplicada a Sistemas de Produção de Ovinos. **Custos e agronegócio Online**, v. 4, p. 2-27, 2008.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WHEELEN, T. H. Descriptive model of strategic management. In: DE WIT, Bob & MEYER, Ron: **Strategy: process, content, context - an international perspective**. St. Paul/USA: West Publishing, 1994, p. 46.

YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

_____ - **The Case Study Crisis - Some Answers**. **Administrative Science Quartely**, Vol 26, March 1984.

ZOCCAL, Rosangela, et al. **Diagnóstico da Pecuária de Leite Nacional**. Embrapa Gado de Leite, Brasília, 2011.

ANEXO A - Questionário

FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO DA PROPRIEDADE LEITEIRA

Data do preenchimento: ____/____/____

CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTOR E DA PROPRIEDADE

Cadastro do produtor

Nome do proprietário: _____

Data de nascimento: _____

Tel. Residencial: _____

Tel. Celular: _____

Endereço: _____

Bairro (zona/região): _____

Cidade: _____

UF: _____

Residência e família:

Reside na propriedade? 1) Sim 2) Não

Qtde de dependentes: _____

Qtde de filhos: _____

Atividade profissional:

Trabalha na propriedade ao menos parte do ano? 1) Sim 2) Não

Caso sim, há quanto tempo trabalha no meio rural? _____ anos

Qual era a sua ocupação anterior? _____

Além da atividade agropecuária, tem outra ocupação? 1) Sim 2) Não

Caso sim, qual? _____

Atividade rural:

É associado de cooperativa? 1) Sim 2) Não

Participa de sindicato rural? 1) Sim 2) Não

Participa de alguma org. associativa de maneira formal ou informal? 1) Sim 2) Não

Caso sim, qual? _____

Cadastro da propriedade

Nome da propriedade: _____

Localização da propriedade: _____

Cidade : _____

UF: _____

Telefone: _____

Distância do centro urbano mais próximo: _____ km

Tipo de estrada de acesso: _____

Época de estiagem (seca): _____

Condição legal de produtor: 1) Proprietário 2) Posseiro
3) Meeiro 4) Arrendatário

5) Misto 6) Outro _____

Atividade principal: _____

Outra(s) atividade(s): _____

Quando iniciou na atividade pecuária leiteira? _____

Quantidade de funcionários permanentes na atividade leiteira: _____

Utiliza trabalhador temporário? 1) Sim 2) Não

Se sim, qual a quantidade ao ano? _____ homem/ano

Utiliza algum tipo de assistência técnica? 1) Sim 2) Não

1) Estatal

2) Fornecida pelo laticínio ou cooperativa

Caso sim, qual a relação?

3) Fornecida pela empresa de insumos

4) Contratada

Caso sim, ela atende as reais necessidades do produtor? 1) Sim 2) Não

A propriedade tem nascente de água? 1) Sim 2) Não

Caso sim, a fonte de água é perene? 1) Sim 2) Não

A propriedade possui energia elétrica? 1) Sim 2) Não

Caso sim, qual o tipo? 1) Monofásica 2) Trifásica

CARACTERIZAÇÃO DO REBANHO

Inventário animal

Quantidade de vacas em lactação: _____

Descrição

Raça: 1) Holandês 2) Jersey 3) Gir leiteiro 4) Girolando

5) Mestiço (especificar) _____

6) Outra (especificar) _____

Realiza compra de animais? 1) Sim 2) Não

Com qual frequência?

Qual o motivo? _____

Realiza venda de animais? 1) Sim 2) Não

Com qual frequência? _____

CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE

Sistema de produção

Sistema de criação: 1) Pasto 2) Semi-confinado 3) Confinado

Tipo de leite produzido: 1) Tipo A refrigerado 2) Tipo B 3) Leite cru

Tipo de ordenha: 1) Manual 2) Mecânica

Caso mecânica, qual? 1) Balde ao pé 2) Canalizada em estábulo 3) Canalizada em fosso

Caso mecânica, qual a quantidade de conjuntos de ordenha? _____

Local de ordenha: 1) Curral a céu aberto sem piso concretado
2) Curral a céu aberto com piso concretado
3) Curral coberto sem piso concretado
4) Curral coberto com piso concretado

5) Sala de ordenha

Quantidade de ordenhas diárias: 1) Uma 2) Duas 3) Três

Quais são os horários de ordenhas? Início _____ Término _____
Início _____ Término _____
Início _____ Término _____

Armazena o leite na propriedade? 1) Sim 2) Não

Caso sim, como? Tanque de expansão 2) Tanque de imersão 3) Freezer 4) Outro

Por quanto tempo fica armazenado na propriedade? 1) 1 dia 2) 2 dias 3) + de 2 dias

Qual é o volume de leite vendido? _____

Qual a distância entre a propriedade e o processador de leite? _____

Como é realizado o transporte do leite da fazenda ao destino final? _____

1) Carroça 2) Caminhão não refrigerado 3) Caminhão refrigerado

Qual o motivo de você vender o leite para esse comprador?

1) Fidelidade 2) Melhor preço 3) Melhor atendimento 4) Satisfação pessoal
5) Não tenho outra escolha 6) Pela importância da empresa para o município
7) Outro (especificar) _____

Tem conhecimento se a cooperativa/laticínio tem um programa de pagamento por qualidade?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Caso sim, você sabe como funciona esse programa?

- 1) Sim 2) Não

Caso sim, quais os parâmetros de qualidade que a indústria usa para classificar seu leite?

- 1) Volume 2) Gordura 3) Proteína 4) Acidez 5) CCS 6) CBT 7) Temperatura 8)

Sabe o quanto você ganharia a mais se o seu leite melhorasse de qualidade?

- 1) Sim 2) Não 3) Não sei

Você possui metas com relação à qualidade do seu leite?

- 1) Sim 2) Não 3) Não sei

Caso sim, quais?

CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Estrutura administrativa

Quais são os objetivos gerais da empresa?

A hierarquia das pessoas da empresa está definida e é conhecida?

- 1) Sim 2) Não 3) Parcialmente

Quais as forças competitivas da empresa (pontos fortes)?

Quais os fatores críticos de sucesso da empresa (pontos fracos)?

Como você visualiza a empresa daqui a cinco anos?

Essa percepção é baseada em quais fatores?

Existe expectativa de sucessão familiar do negócio?

- 1) Sim 2) Não 3) Parcialmente

Quem toma as decisões estratégicas (longo prazo) na empresa?

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1) Empresário | 2) Empresário e família | 3) Empresário e consultores |
| 4) Empresário e assist técnica | 5) Empresário e gerente | 6) Somente consultores |
| 7) Somente assistência técnica | 8) Somente gerente | 9) Outros |

Quem toma as decisões gerenciais (médio prazo) na empresa?

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1) Empresário | 2) Empresário e família | 3) Empresário e consultores |
| 4) Empresário e assist técnica | 5) Empresário e gerente | 6) Somente consultores |
| 7) Somente assistência técnica | 8) Somente gerente | 9) Outros |

Quem toma as decisões operacionais (curto prazo) na empresa?

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1) Empresário | 2) Empresário e família | 3) Empresário e consultores |
| 4) Empresário e assist técnica | 5) Empresário e gerente | 6) Somente consultores |
| 7) Somente assistência técnica | 8) Somente gerente | 9) Outros |

Ao decidir implantar uma nova atividade na empresa, você define antecipadamente quais as tecnologias serão utilizadas?

- 1) Sim 2) Não 3) Às vezes

Ao decidir implantar uma nova atividade na empresa, você define o quanto vai gastar?

- 1) Sim 2) Não 3) Às vezes

Ao decidir implantar uma nova atividade na empresa, você define as épocas que necessitarão de recursos financeiros?

- 1) Sim 2) Não 3) Às vezes

Ao decidir implantar uma nova atividade na empresa, você define um cronograma?

- 1) Sim 2) Não 3) Às vezes

Gestão da produção

Planejamento

São feitos planejamentos anuais?

- 1) Sim 2) Não 3) Não sei

São feitos planejamentos mensais ou semanais?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Existe um planejamento de manutenção de máquinas e equipamentos?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Há previsão de produção e produtividade?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

São estabelecidas metas para a empresa?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Organização

As benfeitorias são adequadas (localização, quantidade, tamanho, funcionalidade)?

1) Sim 2) Não 3) Parcialmente 4) Não sei

As máquinas e equipamentos são adequados?

1) Sim 2) Não 3) Parcialmente 4) Não sei

As máquinas e equipamentos são suficientes?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

As máquinas e equipamentos são bem conservados?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Os insumos são guardados em local apropriado?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Direção

A estrutura administrativa (cargos, funções, hierarquia) é condizente com o tamanho da empresa?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

As pessoas sabem o que, quando e onde fazer suas tarefas?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

As pessoas sabem o porquê e como fazer as suas tarefas?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

A disponibilidade de mão-de-obra é suficiente para atender a demanda da empresa?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

A distribuição de tarefas é feita baseada em planejamento?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

A capacitação do pessoal é compatível com o nível de tecnologia adotado?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Controle

Existe algum programa de conservação e manutenção de máquinas e equipamentos?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

São utilizados indicadores de medição de desempenho?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Há divulgação dos índices obtidos e metas traçadas?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Existe um controle de estoque de insumos?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Caso sim, como é realizado? _____

A quantidade usada de insumos corresponde àquela planejada?

1) Sim 2) Não 3) Às vezes

A qualidade dos produtos corresponde à esperada?

1) Sim 2) Não 3) Às vezes

Quando o desempenho planejado não é atingido são tomadas atitudes?

1) Sim 2) Não 3) Às vezes

A empresa compara-se com outras a fim de implementar melhorias?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Gestão financeira

Há um controle sistemático de receitas e despesas?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Caso sim, como é feito esse controle?

Caso não, quais as possíveis razões/dificuldades para que ele não seja feito?

É realizado um controle de custos?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

É realizado um planejamento orçamentário anual?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

O fluxo de caixa orçado/realizado é utilizado no processo de tomada de decisão?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

São utilizados indicadores financeiros no processo de tomada de decisão?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Caso sim, quais são eles?

Há o uso de crédito rural pela empresa?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Os resultados financeiros e econômicos satisfazem os objetivos e expectativas dos proprietários?

1) Sim 2) Não 3) Parcialmente

Gestão de pessoas

O que é considerado para o processo de contratação?

Necessidade 2) Habilidade 3) Capacitação 4) Outro _____

Existe uma definição de funções?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Cada funcionário e/ou membro da família conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Os objetivos empresariais são conhecidos por todos?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Existe rotina de reuniões periódicas com os funcionários?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Qual a quantidade de admissões no último ano? _____

Qual a quantidade de demissões no último ano? _____

Quais são as possíveis causas de saídas/demissões de funcionários?

Os aspectos de segurança no trabalho, como o uso de equipamentos de proteção individual (EPI), são considerados/respeitados?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Há registros de acidentes?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Caso sim, qual a quantidade de acidentes com afastamento no último ano? ____

Qual(is) foi(ram) a(s) causa(s)? _____

Existe algum parâmetro de avaliação de desempenho das pessoas (economia de recursos, tempo etc)?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Os funcionários são estimulados a melhorar continuamente o seu desempenho?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Existe relação entre o alcance de metas e o sistema de recompensas?

1) Sim 2) Não 3) Não sei

Como é a remuneração comparada com as demais empresas da região?

- 1) Acima da média 2) Abaixo da média 3) Na média 4) Não sei

Existe um plano de cargos e salários na propriedade rural?

- 1) Sim 2) Não 3) Não sei

Como estão as condições das casas dos funcionários e alojamentos?

- Excelentes 2) Boas 3) Regulares 4) Ruins 5) Insuficientes

Gestão comercial

A programação de venda de animais, grãos etc é baseada em que?

- 1) Necessidade financeira 2) Melhor preço 3) Varia
4) Outro _____ 5) Não sei

Quais critérios são adotados para a compra de insumos?

- 1) Necessidade 2) Época de aquisição 3) Planejamento anual
4) Outros

Como você considera o poder de negociação em relação a seus fornecedores?

- 1) Baixo 2) Médio 3) Alto

Há um registro dos valores recebidos por kg de leite vendido?

- 1) Sim 2) Não 3) Não sei

OUTRAS INFORMAÇÕES