

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Jorge Carlos da Silva Duarte

**O BSC APLICADO NAS ESCOLAS-FAZENDA DA FUNDAÇÃO BRADESCO**

Porto Alegre  
2010

Jorge Carlos da Silva Duarte

**O BSC APLICADO NAS ESCOLAS-FAZENDA DA FUNDAÇÃO BRADESCO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre  
2009

*À minha esposa Fernanda e aos meus filhos  
Bernardo e Melissa pelo apoio e pela  
compreensão manifestados ao longo do meu  
Mestrado.*

## RESUMO

No mundo globalizado dos negócios vem à tona a estratégia como elemento-chave na consistência e no processo de tomada de decisões em empresas de diferentes setores da economia. As pesquisas sobre ferramentas gerenciais realizadas pela consultoria *Brain & COmpany* (HSB, n.6, p.56) coloca o *Balanced Scorecard* (BSC) entre as 25 ferramentas mais populares nas empresas contemporâneas. O BSC, na verdade, revolucionou o meio empresarial nos últimos anos, favorecendo a análise de resultados além da dimensão financeira, ou seja, sob a ótica também dos processos internos, clientes e do aprendizado e crescimento. As propriedades agropecuárias, por sua vez, também precisam ser administradas de forma efetivamente empresarial com estabelecimento de estratégias que, interligadas com os diferentes sistemas operacionais agrícola e/ou pecuário, favoreçam as mensurações mais eficazes dos resultados, organizando as ações para que ocorra um aumento da produção, da produtividade e da lucratividade. Esta Dissertação de Mestrado relata o estudo de caso sobre a aplicação do BSC em duas fazendas da Fundação Bradesco, localizadas nos municípios de Miranda/MS e Formoso do Araguaia/TO. Como resultados das metas desafiadoras preconizadas no mapa estratégico do BSC dessas fazendas, houve incremento da produtividade do setor pecuário com redução nos índices de mortalidade: 1,31% na bovinocultura de corte, 5,63% na bovinocultura de leite, 1,25% na avicultura, 0,54% na suinocultura. Também houve aumento no rendimento de carcaça dos animais abatidos nessas fazendas: 6% em bovinos de corte, 2,56% em frangos, 1,62% em suínos. Houve ainda redução de 6,33% nos casos de mastite bovina no período analisado. Pela análise dos resultados desse estudo de caso, foi possível concluir que o BSC mostrou-se uma ferramenta eficiente e passível de ser implementada em propriedades agropecuárias na medida em que propiciou alinhamento da estratégia com as operações, resultando na melhoria dos processos gerenciais e produtivos das fazendas analisadas. Pode-se afirmar também que a sua forma de implementação seguiu os princípios preconizados por Kaplan e Norton e não diferiu da forma como já foi adotado com sucesso em empresas dos setores industrial e de serviços.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, planejamento, propriedades agropecuárias.

## ABSTRACT

In world economic business it emerges the strategy as a key element in the consistence and in the process of deciding in companies of different economic sections. Researches about managing tools realized by Brain & Company (HSB, n.6, p.56) points that Balanced Scorecard (BSC) is among the twenty-five most popular contemporaneous company. Actually, BSC revolutionizes the business environment in the last years, once it aids the outcomes analysis besides the financial vision, that is, it also supports internal process, clients, learning and development. The agriculture and cattle breeding proprieties also need to be administrated in an effectively business way, establishing strategies which are interlinked with different systems. These interlinked strategies aid effectively to measure the results, organizing actions in order to increase production, productivity, and profitability. So, this thesis mentions a case study about the application of BSC in two Fundação Bradesco's farms, whose location is in Miranda/MS and Formoso do Araguaia/TO. As outcomes of the challenging goals approved in the strategic BSC map of these farms, it was noticed that there was increasing of productivity in the cattle breeding section with a decreasing of mortality: 1,31% in the cattle for slaughter; 5,63% in the cattle for milk; 1,25% in the aviculture; 0,54% in the swine culture. Furthermore, there was a carcass increasing of killed animals in these farms: 6% in the cattle for slaughter; 2,56% in the chicken; 1,62% in swine. Besides, there was a decreasing of 6,33% in the cases of cattle mastitis in the analyzed period. By the outcomes analyses of this case study, it is possible to conclude that BSC is an efficient tool and it is possible to be implemented in agriculture and cattle breeding proprieties in the way that it provides an arrangement of the strategies together the operations, which results in improvement of the managing and productive processes in the analyzed farms. It is also possible to say that its way of implementation follows the principles approved by Kaplan and Norton, and it was not different of the way as it was already successfully adopted in industrial and service companies.

Key words: Balanced Scorecard; Planning; Agriculture and Cattle Breeding proprieties.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Causas da Sazonalidade .....	13
FIGURA 2: BSC – As 4 Perspectivas .....	18
FIGURA 3: Estratégias Deliberadas e Emergentes .....	32
FIGURA 4: Modelo de Sistema Agroindustrial (SAG) .....	40
FIGURA 5: Evolução do PIB do Agronegócio Nacional (2006-2007) .....	42
FIGURA 6: Participação do Agronegócio no PIB e nas Exportações Brasileiras (2008) .....	42
FIGURA 7: Balança Comercial do Agronegócio Brasileiro (2000-2008) .....	44
FIGURA 8: Evolução da Produção Agrícola Brasileira de Grãos (1997-2009) .....	45
FIGURA 9: Evolução da Produção de Carnes no Brasil (1994-2009) .....	47
FIGURA 10: Produção Brasileira de Carne Bovina .....	49
FIGURA 11: Projeção da Evolução da Produção e Consumo de Leite no Brasil .....	50
FIGURA 12: Produção Mundial de Carne de Frango .....	51
FIGURA 13: Os 10 Países com Maior Produção de Suínos do Mundo .....	53
FIGURA 14: Mapa de Localização das Fazendas da Fundação Bradesco de Bodoquena/MS e Canuanã/TO .....	59
FIGURA 15: Mapa de Localização das Unidades Escolares da Fundação Bradesco .....	64
FIGURA 16: Histórico da Implantação do BSC na Fundação Bradesco .....	74
FIGURA 17: Organograma de implantação do BSC na Fundação Bradesco .....	75
FIGURA 18: Cronologia da Evolução da Literatura sobre o BSC .....	76
FIGURA 19: Mapa Estratégico de Produção Agropecuária .....	78
FIGURA 20: Painéis de Divulgação do BSC localizados no Setor Pecuário das Fazendas .....	79
FIGURA 21: Relação do Nível de Impacto do BSC nas Melhores Práticas de Gestão das Fazendas da Fundação Bradesco .....	85
FIGURA 22: Relação entre o Impacto do BSC em Termos de Resultados no Setor Pecuário das Fazendas da Fundação Bradesco .....	87

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Dados da Produção Pecuária 2008 – Fazenda de Bodoquena/MS.....	70
TABELA 2: Dados da Produção Pecuária 2008 – Fazenda de Canuanã/TO.....	72
TABELA 3: Resultados da Implantação do BSC na Fazenda de Bodoquena/MS.....	81
TABELA 4: Resultados da Implantação do BSC na Fazenda de Canuanã/TO.....	82

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	<b>10</b>
1.1 INTRODUÇÃO.....	10
1.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	15
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 O <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	16
2.2 AS DIMENSÕES DO <i>BALANCED SCORECARD</i> E OS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	21
<b>2.2.1 Relações de causa e efeito e o mapa estratégico</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2 A Organização orientada para a estratégia</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.3 O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de <i>feedback</i> e aprendizado estratégico</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.4 Benefícios do <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.5 Processos de implantação do <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.6 Desenho e construção do <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>36</b>
2.3 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO.....	39
2.4 A AGRICULTURA BRASILEIRA.....	44
2.5 A PECUÁRIA BRASILEIRA.....	46
<b>2.5.1 Bovinocultura de Corte</b> .....	<b>47</b>
<b>2.5.2 Bovinocultura de Leite</b> .....	<b>48</b>
<b>2.5.3 Avicultura</b> .....	<b>49</b>
<b>2.5.4 Suinocultura</b> .....	<b>51</b>
2.6 BSC E GESTÃO DA PROPRIEDADE AGROPECUÁRIA.....	53
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>57</b>
3.1 UNIVERSO DA PESQUISA.....	58
3.2 COLETA DE DADOS.....	59
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	61
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>62</b>
4.1 RESULTADOS DA COLETA DE DADOS E DAS ENTREVISTAS.....	62
<b>4.1.1 Dados de Caracterização da Fundação Bradesco</b> .....	<b>62</b>
<b>4.1.2 Atividades de Educação na Agropecuária</b> .....	<b>64</b>
<b>4.1.3 Dados de caracterização das fazendas de Bodoquena e de Canuanã</b> .....	<b>67</b>
<b>4.1.4 A implantação do <i>Balanced Scorecard</i> na Fundação Bradesco</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1.5 A implantação do <i>Balanced Scorecard</i> nas Fazendas de Bodoquena e de Canuanã</b> .....	<b>75</b>
<b>4.1.6 Mapa de Produção Agropecuária</b> .....	<b>76</b>
<b>4.1.7 Divulgação interna do BSC nas unidades rurais de Bodoquena e de Canuanã</b> .....	<b>77</b>

<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>79</b>
5.1 DA PESQUISA DOCUMENTAL E ENTREVISTA COM OS DIRETORES DAS FAZENDAS DA FUNDAÇÃO BRADESCO SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC	80
5.2 DAS ENTREVISTAS COM OS PRINCIPAIS GESTORES DAS FAZENDAS, ANALISA-SE O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO BSC NAS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO	84
5.3 DAS ENTREVISTAS COM OS PRINCIPAIS GESTORES DAS FAZENDAS, ANALISA-SE O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO BSC EM TERMOS DE RESULTADOS NO SETOR PECUÁRIO DAS FAZENDAS	85
5.4 DOS RESULTADOS DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO DA PRODUÇÃO ESTABELECIDAS PARA OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO SETOR PECUÁRIO DAS FAZENDAS	86
5.4.1 Bovinocultura de Corte	87
5.4.2 Bovinocultura de Leite	89
5.4.3 Avicultura	92
5.4.4 Suinocultura	95
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>102</b>

# 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

## 1.1 INTRODUÇÃO

Embora uma ampla gama de metodologias ou ferramentas de gestão tenham sido concebidas para auxiliar as empresas no desenvolvimento e no gerenciamento de suas estratégias e operações, o que se observa em termos gerais é a carência de um conceito ou de um modelo para orientar sua efetiva integração.

Os gestores de hoje se defrontam com a questão de como conseguir que esses vários recursos de planejamento estratégico e de melhorias operacionais trabalhem juntos como um sistema coerente. A implementação de tais ferramentas é conduzida de forma isolada e com pouca integração e coordenação entre elas. (KAPLAN; NORTON, 2008).

A incapacidade de equilibrar a tensão entre as estratégias e as operações é generalizada no meio empresarial. Diversos estudos realizados nos últimos 25 anos indicam que 60 a 80% das empresas não atingem o sucesso previsto por suas novas estratégias (HBR:Jan, 2008).

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi indicado em 1997 pela *Harvard Business Review* como uma das ferramentas de administração mais importantes criadas nos últimos 75 anos. Seus principais conceitos estão orientados pela necessidade de as empresas terem suas ações focadas nas estratégias do negócio e seus objetivos estratégicos balanceados entre as dimensões financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Como o foco da ferramenta está relacionado com estratégia e sua execução, é esperado que uma boa utilização tenha impactos significativos nos resultados das empresas.

A estratégia nunca foi tão importante quanto no atual ambiente de negócios, contudo a maioria das empresas não executa a estratégia com êxito. Boa parte das empresas com antecedentes desastrosos continuam utilizando processos gerenciais, impostos de cima para baixo, induzidos por metas financeiras e voltados para aspectos táticos. O *Balanced Scorecard* revoluciona a ferramenta de gestão do desempenho, lançando uma nova abordagem que converte a estratégia em processo contínuo, a ser executado não apenas pela alta administração, mas por todos na organização (KAPLAN; NORTON, 2001).

O BSC, na verdade, foi concebido como ferramenta de gestão da estratégia e das operações, principalmente para empresas ligadas às áreas industrial e de serviços. Muitas empresas no mundo adotaram o BSC, dentre elas destacam-se a *Pioneer Petroleum*, *Metrobank*, *FMC*, *North WesternMutual*, *Volvofinans*. No Brasil, seu uso ainda é restrito a um grupo seleto de empresas dos setores metal-mecânico e industrial (*Grupo Gerdau*, *Suzano*, *Oxiten*, *Aracruz*, *Petrobrás*), evoluindo rapidamente para empresas de serviços (*Visanet*, *Bradesco*, *Unibanco*, *Banco do Brasil*, *Siemens*, *Unimed*, *SENAI*).

Em artigo que analisa o processo de implantação do BSC em onze grandes organizações no Brasil, Junior e Prochnik (2002) observaram que, em geral, as metodologias adotadas pelas empresas foram convergentes com os princípios preconizados por Kaplan e Norton. Mas, embora a adoção do BSC ainda esteja começando, já se notam diversas diferenças na sua montagem entre as empresas e algumas especificidades relativas à cultura nacional. Por fim, esses autores destacam que as empresas pesquisadas continuam atribuindo grande importância ao BSC e investindo no processo, o que parece garantir sua relevância como tema de pesquisa no futuro próximo.

Por outro lado, o Brasil, por qualquer ângulo que se analise o mercado, avançou significativamente no campo do agronegócio e atualmente lidera as exportações mundiais de várias *commodities* agrícolas. No entanto, todo esse avanço tecnológico registrado no campo não se reflete na gestão estratégica das empresas desse setor, principalmente as ligadas ao elo da produção agropecuária, que carecem da utilização de ferramentas da administração que permitam o alinhamento da estratégia com as operações, definindo um planejamento de longo prazo.

A verdade é que a atividade agropecuária guarda em si características intrínsecas, influenciadas por fatores biológicos, climáticos, ambientais e culturais, que a distinguem de outros ramos de atividade econômica, cujos focos se restringem a sistemas de produção e de mercado.

Nesse contexto, ainda não há um trabalho acadêmico que avalie essa situação e proponha a adoção do BSC como ferramenta estratégica para a gestão de propriedades agropecuárias, delimitando suas características, sua modelagem, as

condições para ser implementada, bem como apresentando resultados em termos de percepção de seus principais gestores sobre o impacto nas práticas de gestão e em termos de aumento da produtividade.

Esta Dissertação busca trazer essa discussão para o campo acadêmico partindo das seguintes indagações:

O BSC apresenta-se como uma ferramenta de administração passível de ser implementada no meio agropecuário. Mas, em que condições e quais as características que o BSC deve apresentar quando adotado nesse setor? A sua implantação numa propriedade agropecuária é diferente da forma com que foi implantada em empresas de outros setores da economia?

O BSC pode vir a constituir-se uma ferramenta de gestão recomendável para as empresas de agropecuária na medida em que favorece o foco em ações estratégicas do negócio, balanceadas nas perspectivas financeiras, mercadológicas, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento?

Como Porter (1996) concluiu:

muitas organizações igualam a otimização dos seus processos operativos com a sua conduta estratégica. Somente com a combinação da gestão operacional do negócio com a gestão estratégica do negócio, as decisões de curto e médio prazo podem ser sincronizadas com objetivos de longo prazo.

## 1.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

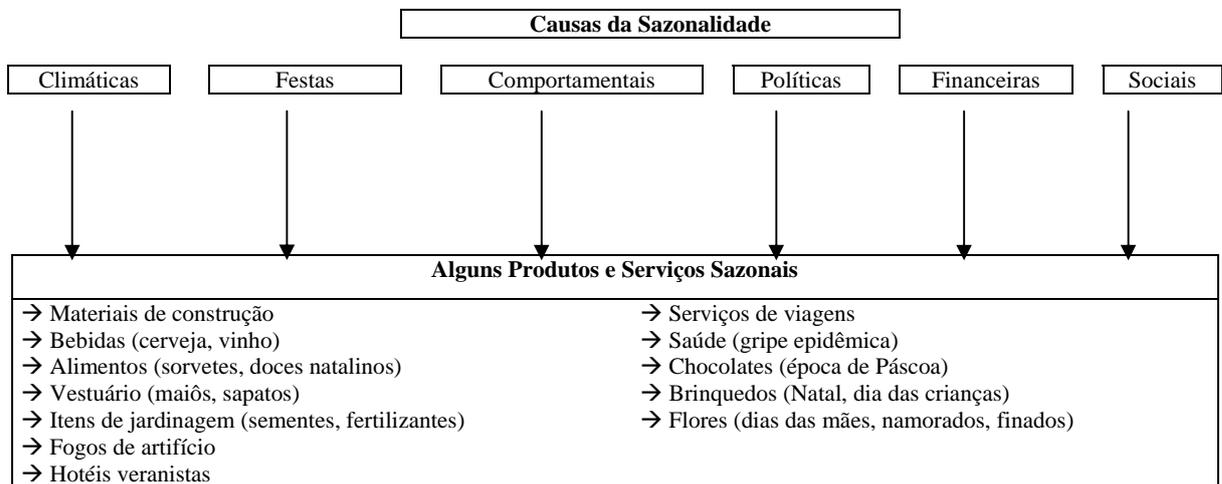
A agropecuária guarda em si características intrínsecas, influenciadas por fatores biológicos, climáticos, ambientais e culturais, que a distinguem de outros ramos de atividade econômica, como o setor industrial, por exemplo, cujo foco se restringe aos sistemas de produção e aos mercados.

Podem ser enumerados diversos aspectos peculiares à produção agrícola, sejam pelos fatores de produção de produtos agrícolas ou ainda pelos seus respectivos custos de produção, que revelam a fragilidade na organização e na gestão desse setor. Entre eles, identifica-se a sazonalidade (flutuações que ocorrem uma vez no ano e se repetem anualmente), a safra e a entressafra, os fatores de demanda, e outros fatores, tal como a condição climática (CARDOSO *et al.*, 2007).

Conforme Slack *et al.* (1997, p.350), em muitas organizações, “o planejamento e controle de capacidade está preocupado em lidar com flutuações sazonais da demanda”. Quase todos os produtos e os serviços têm alguma sazonalidade da demanda e alguns também têm sazonalidade de suprimentos, normalmente quando os insumos são produtos de agricultura sazonal.

As causas da sazonalidade podem ser as mais variadas possíveis, conforme demonstrado na Figura 1:

FIGURA 1: Causas da Sazonalidade



Fonte: Adaptado de Slack (1997, p.350)

Na verdade, o setor agropecuário precisa ser organizado e gerenciado como qualquer outro setor da economia.

A realidade predominante na maioria das propriedades agropecuárias brasileiras, no entanto, atesta certo empirismo predominante na gestão dos objetivos estratégicos. Estes estão caracterizados pelo foco em ações operacionais e em resultados financeiros, pela inexistência de uma ferramenta de gestão para mensuração de resultados, pela visão de curto prazo, pelo baixo profissionalismo nas equipes, pela falta de clareza na definição dos objetivos estratégicos e pela ausência de alinhamento estratégico em todos os níveis das empresas.

Apesar de todo o avanço tecnológico registrado na agropecuária nas últimas décadas, a gestão estratégica das empresas desse setor muito pouco evoluiu, principalmente às ligadas ao elo da produção agropecuária (propriedades agropecuárias), que carecem da utilização de ferramentas da administração que permitam a definição e o alinhamento estratégico dos objetivos, a mensuração dos resultados produtivos e uma visão de longo prazo.

Nesse sentido, cabe a discussão relacionada à possibilidade de adoção do BSC como ferramenta de gestão para propriedades agropecuárias, embora venha sendo utilizado de forma mais expressiva em empresas de setores industriais e de serviços.

O BSC pode vir a constituir-se uma ferramenta de gestão recomendável para adoção em propriedades agropecuárias? O seu processo de implantação é semelhante ao utilizado em empresas de outros setores ou deve ser adaptado?

Para realizar este trabalho, exploram-se os resultados obtidos no período de 2004 a 2009 em duas escolas-fazenda da Fundação Bradesco que implantaram o BSC, localizadas nos municípios de Miranda/MS (Fazenda Bodoquena) e de Formoso do Araguaia/TO (Fazenda Canuanã). A Fundação Bradesco desenvolve o projeto social da Organização Bradesco, oferecendo, através de uma rede de 40 escolas presentes em todo o território nacional, educação e profissionalização a crianças, jovens e adultos oriundos de comunidades socioeconomicamente desfavorecidas.

Dentro dessa rede de escolas, cinco são escolas-fazendas, localizadas nos Estados do TO, MS, BA, PE e RS, as quais têm por objetivo o oferecimento de ensino básico e profissionalizante com cursos voltados para a área de agropecuária a comunidades rurais circunvizinhas. As escolas-fazenda de Bodoquena e de Canuanã funcionam em regime de internato, abrigando mais de 1.750 alunos com faixa etária de 7 a 18 anos, 66 professores e 361 funcionários, dispendo de toda a infraestrutura para o desenvolvimento de atividades de ensino e de produção agropecuária. Essas duas fazendas foram escolhidas para serem fontes de pesquisa desse trabalho por serem as unidades rurais mais importantes da Fundação Bradesco, uma vez que gerem anualmente um orçamento superior a R\$ 20 milhões de reais e por terem sido fazendas-piloto na implantação do BSC na Instituição.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

- Apresentar e analisar o processo de implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em duas escolas-fazenda da Fundação Bradesco, avaliando sua aplicabilidade no setor agropecuário.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o caso de utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* nessas fazendas, abrangendo a sua concepção, implantação, resultados e conseqüências.
- Trazer a discussão para o campo acadêmico sobre a aplicabilidade do BSC em propriedades agropecuárias, a partir da análise dos resultados e dos impactos obtidos nas escolas-fazenda da Fundação Bradesco, ressaltando o caráter filantrópico dessas unidades.

## 1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho tem as seguintes limitações, entre outras:

- seu caráter é específico, isto é, foi analisada a utilização do *Balanced Scorecard* em apenas uma empresa, com suas características exclusivas;
- o fato de o modelo de análise comparativa utilizado não ter sido utilizado em outros estudos de caso impõe a visão deste pesquisador, podendo conter certas imperfeições no modelo;
- o fato de ter-se escolhido um público de entrevistados específico, restritos a cargos de liderança e pessoas envolvidas com a metodologia, exclui opiniões de outros funcionários que participam da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

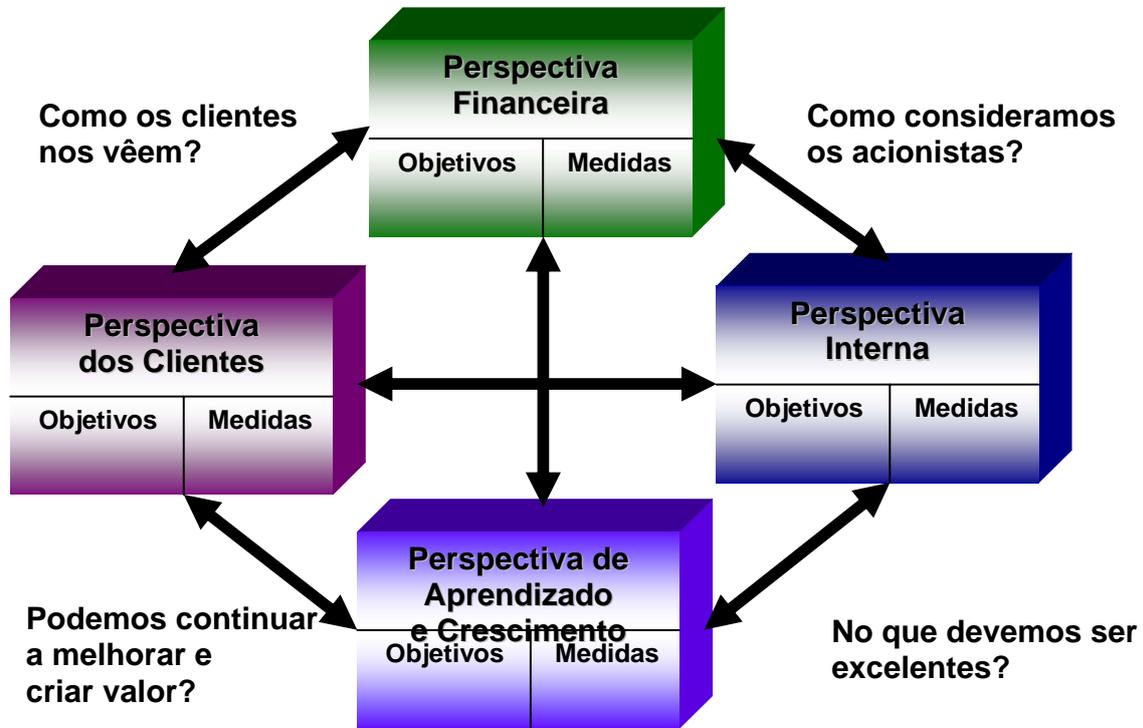
### 2.1 O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Embora as organizações disponham de uma ampla gama de ferramentas para desenvolvimento e gestão de suas estratégias e operações, ainda carecem de um conceito ou um modelo para orientar sua efetiva integração. Os gestores hoje se defrontam com a questão de como conseguir que esses vários recursos de planejamento estratégico e de melhorias operacionais trabalhem juntos como um sistema coerente. A implantação de tais ferramentas é conduzida de forma isolada e com pouca integração e coordenação entre elas (KAPLAN; NORTON, 2008).

Kaplan e Norton (2000) consideram que, embora as organizações tenham indicadores similares típicos, é importante que elas desenvolvam indicadores de desempenho que sejam especificamente derivados das estratégias. Explicam que, em um bom sistema de indicadores, as medições devem ser interligadas de forma a comunicar um número reduzido de temas estratégicos amplos. Eles apresentam a metodologia do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão do desempenho para medir e colocar a estratégia em ação. Essa metodologia está organizada em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento. O nome reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores direcionadores e resultantes e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

As abordagens das perspectivas para análise de desempenho preconizadas no BSC, e abaixo descritas, seguem os conceitos de seus criadores, Kaplan e Norton.

FIGURA 2: BSC - As 4 Perspectivas



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### Perspectiva Financeira

É considerado que a elaboração do BSC deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e as medidas de outras perspectivas do *scorecard*. Toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócio. Utilizado assim, o *scorecard* não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes.

O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos de longo prazo e relacionando-os depois com a sequência de ações que precisam ser tomadas em relação às perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e

de aprendizado e crescimento, a fim de que, no longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir e as correspondentes medidas do desempenho da unidade. Esses segmentos representam fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem aos clientes suas medidas essenciais de resultados, com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são vetores, os indicadores direcionadores para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### Perspectiva dos processos internos da empresa

Na perspectiva de processos internos, os executivos identificam os processos críticos que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes.

O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos. Uma evolução foi a incorporação do processo de inovação como um componente vital da perspectiva dos processos internos. O processo de inovação ressalva a importância de, primeiro, identificar as características dos segmentos de mercado que a empresa deseja atender com seus futuros produtos e serviços e, depois, projetar e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam a esses segmentos específicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

## Perspectiva do aprendizado e crescimento

Enfim, a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes, dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores do aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: pessoas, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que conduzam as capacidades organizacionais necessárias. Conseqüentemente, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior, no futuro, deverão ser parte integrante do *Balanced Scorecard* de qualquer empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2000) admitem a inserção de outras perspectivas para a análise do desempenho, conforme a necessidade das organizações. Estes autores citam exemplos de perspectivas para fornecedores, inovação, responsabilidade pública e ambiente organizacional, mas ressaltam que um dos objetivos do BSC é simplificar a implementação da estratégia, podendo a proliferação de perspectivas prejudicar a sua eficácia.

O *Balanced Scorecard* precisa ser mais do que uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em perspectivas. O *Scorecard* tem que contar a história da estratégia da unidade de negócios. Essa história é contada pela integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho através de relações de causa e efeito. As medidas de resultado indicam se o efeito desejado foi obtido, sendo denominado no BSC como *leading* ou *drivers*. Neste trabalho, serão chamados de indicadores direcionadores.

As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam ambiguidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, podendo levar a ações-funcionais, no curto prazo. As medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados incentivam os programas de melhoria localizados, os quais talvez não ofereçam valor a curto nem a longo prazo para a unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

## Mapas Estratégicos

Kaplan e Norton (2000) definem *mapa estratégico* como o referencial geral para a descrição e a implementação de estratégias. Trata-se de uma ferramenta dotada de arquitetura lógica e abrangente que fornece os fundamentos para o projeto de um *Balanced Scorecard* tornar-se o diferencial para um sistema gerencial estratégico. Os mapas de estratégias e os *scorecards* constituem a tecnologia de mensuração, traduzindo declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas.

Os mapas estratégicos são representados pela interligação entre os objetivos, através de relações de causa e efeito explícitas e sujeitas a testes. Para se chegar a tais objetivos, o processo começa na perspectiva financeira e termina na perspectiva de aprendizado e crescimento, através de entrevistas com a liderança da organização.

A primeira pergunta é: “Quais são os objetivos estratégicos, em termos financeiros, para uma empresa?”.

Após a especificação dos objetivos financeiros, o processo prossegue com a pergunta: “Quais são os objetivos estratégicos, em termos de clientes, para a empresa?”. A perspectiva de cliente também deve incluir a proposição de valor, que define como uma empresa se diferencia das concorrentes, para atrair, reter e aprofundar o relacionamento com os clientes almejados.

Os objetivos financeiros e os objetivos referentes aos clientes são resultados almejados, mas não explicam como atingir as metas. Os processos internos é que definem as atividades necessárias à criação da proposição de valor para os clientes e ao desenvolvimento da diferenciação em relação aos concorrentes, com a conseqüente produção de resultados financeiros.

A pergunta para identificar os objetivos da perspectiva de processos internos, é: “Para atender aos objetivos financeiros e de clientes, quais objetivos devem ser perseguidos em termos de processos internos?”.

A quarta perspectiva reconhece que a capacidade de executar os processos internos de forma inovadora e diferenciada dependerá da infraestrutura organizacional,

das habilidades, das capacidades e dos conhecimentos dos empregados, das tecnologias utilizadas e do clima do ambiente de trabalho. A pergunta para identificar os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento é: “Para habilitar os processos internos, quais são os objetivos estratégicos para aprendizado e crescimento?”.

Os mapas estratégicos abrigam os temas específicos, que permitem às organizações segmentar a estratégia em várias categorias gerais, tais como: atingir a excelência operacional ou aumentar o valor para os clientes. Cada tema fornece um “pilar” da estratégia e contém a própria hipótese estratégica, seu próprio conjunto de relações de causa e efeito. Nos mapas, as relações de causa e efeito são demonstradas através de setas que interligam os objetivos definidos como estratégicos pela empresas. Cada objetivo estratégico será acompanhado através de indicadores, com as perspectivas, metas que serão suportadas por iniciativas estratégicas.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), a construção dos mapas se inicia pela definição dos temas estratégicos, passando depois para a definição dos objetivos estratégicos e suas relações de causa e efeito.

## 2.2 AS DIMENSÕES DO *BALANCED SCORECARD* E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

O *Balanced Scorecard* está muito associado a indicadores de desempenho.

Importantes estudos sobre indicadores de performance aplicados a empresas foram recentemente realizados, como o realizado por VALÉRIO, S. L. (2002). Segundo esse autor, as características dos indicadores do *Balanced Scorecard* precisam ser entendidas de forma bastante clara.

O termo *Balanced*, criado por Kaplan & Norton (1992), tem o objetivo de enfatizar os vários tipos de equilíbrios desejados:

- Objetivos de curto e de longo prazo;
- Indicadores financeiros e não financeiros;

- Indicadores de ocorrência e tendência;
- Visão interna e externa;

O sistema *Balanced Scorecard* contempla os indicadores financeiros tradicionais com indicadores de ativos intangíveis, que impulsionam o desempenho futuro, seguindo na geração de valor investido em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação, norteado pela visão e pela estratégia da empresa.

Para Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* reflete a primeira tentativa sistêmica de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o crescimento organizacional. O *Balanced Scorecard* retém as medidas financeiras do desempenho passado e acrescenta medidas de três dimensões adicionais: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas dimensões interligadas fornecem a estrutura do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (2001, p.13) destacam: “meça a estratégia”.

Como forma de nortear o processo de montagem das dimensões, Kaplan e Norton (2000, p.89) sugerem ainda que sejam utilizadas as seguintes perguntas:

- Dimensão Financeira: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”;
- Dimensão dos Clientes: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”;
- Dimensão dos Processos Internos: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”;
- Dimensão do Aprendizado e Crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

O sistema *Balanced Scorecard* deve priorizar a tradução da estratégia de negócios em objetivos estratégicos específicos. Kaplan e Norton (1997) citam que, ao estabelecer metas financeiras, a equipe da alta administração deve priorizar a receita, o crescimento de mercado e a geração de fluxo de caixa. No caso da dimensão do cliente, a equipe deve segmentar os clientes e os mercados pelos quais está competindo. Posteriormente, os executivos devem identificar os objetivos e indicadores para os processos internos. Finalmente, as metas de aprendizado e o crescimento expõem os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais, que trazem benefícios aos clientes e aos acionistas.

Kaplan e Norton (1997, p.35) sugerem que

As quatro dimensões do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas como um modelo e não como uma camisa de força. Não existe um teorema matemático segundo o qual as quatro dimensões sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro dimensões, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais dimensões complementares.

Olve, Roy e Wetter (1999) defendem o modelo original de Kaplan e Norton, com as quatro dimensões originais, argumentando que este apresenta a vantagem de ser compacto e de permitir o foco em poucas medidas importantes. Além disso, para os referidos autores, a criação de outras dimensões poderia causar interferências desnecessárias entre estas.

Na elaboração de um *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997, p.169) sugerem que sejam definidos de quatro a sete indicadores estratégicos de desempenho para cada uma das dimensões, sendo que, normalmente, as unidades de negócios possuem *Scorecards* com até 25 indicadores.

Olve, Roy e Wetter (1999) ressaltam que as medidas devem ser escolhidas com cuidado, pois uma quantidade muito pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada da empresa, enquanto que uma grande quantidade de tais medidas pode

tornar muito complexa a tarefa de colher e de interpretar as informações relacionadas com essas medidas.

Kaplan e Norton (1997) também recomendam que o *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação de indicadores de resultado (*lagging indicators*) e indicadores de tendência (*leading indicators*).

Os indicadores de resultado são indicadores de longo prazo, que correspondem ao resultado de ações e de decisões tomadas muito antes. São exemplos: lucratividade, participação de mercado e satisfação de clientes.

Os indicadores de tendência indicam o que tem que ser feito para que os resultados desejados em longo prazo sejam alcançados. Para cada indicador de resultado, identifica-se um indicador de tendência.

Olve, Roy e Wetter (1999) afirmam que os indicadores de tendência descrevem recursos gastos ou atividades executadas, são fatores que determinam ou influenciam resultados futuros. Esses indicadores descrevem o que está sendo feito, enquanto os indicadores de resultado representam metas ou efeitos de uma ação sobre outra ou de algum tipo de saída: um alto lucro informado, uma melhor reputação ou a diminuição do impacto ambiental, por exemplo. Diversos destes efeitos poderão influenciar operações futuras da empresa.

Os autores também lembram que, frequentemente, é difícil traçar uma linha entre os dois conjuntos de indicadores. Eles estão relacionados em uma cadeia de fins e meios. Para pessoas de logística, tempo de entrega é um indicador de resultado, mas, para propósitos de relações com clientes, ele deve ser considerado como um dos diversos indicadores de tendência que podem melhorar a lealdade de clientes.

Norton (2000, p.3), como consequência de uma série de casos de implementação, sugere a seguinte dispersão dos indicadores chave de desempenho:

- Dimensão Financeira: 5 indicadores (22%)
- Dimensão Mercadológica: 5 indicadores (22%)
- Dimensão Interna: 8-10 indicadores (34%)
- Dimensão Aprendizado e Crescimento: 5 indicadores (22%)

Norton (2000) chama atenção que é inadequado o uso do termo *Balanced* nas empresas que utilizam indicadores além dos financeiros, porém não mantém um percentual aproximado do sugerido por ele.

O referido autor baseia esta afirmação na sua própria experiência e em um estudo realizado pela *Best Practices, LLC*, em 1998, no qual foram analisadas 22 empresas que implementaram o *Balanced Scorecard* com sucesso e foram obtidos os seguintes resultados em relação à distribuição percentual dos indicadores:

- Dimensão Financeira: 20%
- Dimensão Mercadológica: 24%
- Dimensão Interna: 37%
- Dimensão Aprendizado e Crescimento: 18%
- 
- Segundo Campos (1998), uma organização só deverá ser considerada *no caminho do sucesso* se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente balanceados, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, para possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.

Alguns cuidados são necessários na seleção dos indicadores. Kaplan e Norton (1997, p.171) chamam atenção para a complexidade da escolha de indicadores, afirmando que “mesmo os melhores objetivos e medidas podem ser alcançados de forma errada”. Eles citam como exemplo o indicador de desempenho *prazo de entrega*. Se os gerentes forem pressionados para entregar no prazo, podem ser levados a adotar procedimentos prejudiciais à empresa para garantir seu atendimento, como a manutenção de estoques dos itens mais solicitados, de modo que todas as entregas sejam feitas no prazo. Neste caso, apesar de atingir a meta de atender no prazo, estariam sendo mantidos estoques adicionais e, por consequência, capital imobilizado. Para evitar comportamentos como este, a empresa pode utilizar indicadores adicionais

que desencorajem essas atitudes. Medidas de diagnóstico podem ser empregadas para avaliar aspectos que denunciem esses comportamentos desfavoráveis.

Os efeitos comportamentais gerados pelos indicadores de desempenho são também citados por Moreira (1996, p.25-31), que aborda quatro características importantes que devem ser consideradas na identificação de indicadores de desempenho: Consistência, Confiabilidade, Validade e Relevância.

- **Consistência:** Um indicador consistente não conflita com nenhum outro indicador utilizado pela empresa, no sentido de interferir negativamente no seu resultado ou em alguma atividade. Dentre os problemas gerados por um indicador, quando ele é inconsistente, estão os efeitos comportamentais negativos. “O que ocorre, de fato, com um indicador inconsistente é que ele acompanha apenas um aspecto do fenômeno que se quer realmente acompanhar”.
- **Confiabilidade:** Um indicador será confiável se todas as vezes que a medição for feita, para um evento imutável, resultar sempre no mesmo valor. Assim, os números resultantes de duas medições do mesmo evento terão que ser os mesmos, independente do número de vezes que o evento for medido, de quem tenha sido a pessoa, forma ou horário em as medições tenham sido realizadas, obedecidos os parâmetros definidos para a realização da medição.
- **Validade:** Mesmo que haja uma maneira confiável de se fazer uma medição, ainda assim ela poderá não ser válida, se a maneira adotada para fazê-la for incorreta.
- **Relevância:** A relevância relaciona-se com a utilidade do indicador. O indicador tem que trazer alguma informação útil ao seu usuário, não contida em outros indicadores que já estão sendo usados e nem ser substituível por eles.

Além dos indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, as empresas precisam de outro conjunto de indicadores, que são indicadores operacionais.

Kaplan e Norton (1997, p.164) chamam esses indicadores operacionais de medidas de diagnóstico, os quais monitoram as operações, indicando quando fatos incomuns estão afetando os processos. Eles afirmam que, para o gerenciamento de

suas atividades, uma empresa ou unidade de negócios necessita, normalmente, de um grande número dessas medidas operacionais de controle, as quais podem ser utilizadas também para equilibrar os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*.

Essa diferenciação em indicadores estratégicos (do *Balanced Scorecard*) e medidas de diagnóstico (indicadores operacionais) torna-se importante à medida que permite uma compreensão do nível em que estão os indicadores do *Balanced Scorecard* e do conjunto de medidas que as empresas usam no dia a dia.

Kaplan e Norton deixam claro que o *Balanced Scorecard* apenas utilizará indicadores estratégicos, mas reconhecem a importância dos indicadores operacionais (que eles chamam de medidas de diagnóstico) para o controle das operações do dia a dia da empresa, assim como para darem suporte aos indicadores estratégicos, mas estes não são indicadores do *Balanced Scorecard*.

De uma forma sintética, pode ser dito que os indicadores do *Balanced Scorecard* têm duas características básicas: precisam estar associados à estratégia do negócio e equilibrados entre si.

### 2.2.1 Relações de causa e efeito e o mapa estratégico

O planejamento estratégico das organizações diz o que estas pretendem como resultados, num determinado período. O como fazer para atingir estes resultados está coberto no *Balanced Scorecard* através das relações entre causa e efeito e o mapa estratégico. Este fato colabora muito para uma atribuição genérica dada ao *Balanced Scorecard*: A Estratégia em Ação.

Para Kaplan e Norton (1997, p.155), deve haver uma relação de causa e efeito entre os indicadores do *Balanced Scorecard*, de modo que determinado desempenho de um indicador dos processos internos, por exemplo, influencie o desempenho dos indicadores da dimensão de clientes, e assim também em relação às demais dimensões. As relações de causa e efeito podem ser representadas por afirmativas do tipo “se... então”:

- **Se** houver treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários, **então** aumentará a satisfação dos funcionários;

- **Se** aumentar a satisfação dos funcionários, **então** aumentará a qualidade dos produtos e serviços;
- **Se** aumentar a qualidade dos produtos e serviços, **então** aumentará a satisfação dos clientes;
- **Se** aumentar a satisfação dos clientes, **então** aumentará o retorno sobre o investimento.

Segundo Olve, Roy e Wetter (1999), o grande desafio é encontrar relações claras de causa e efeito e criar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas dimensões selecionadas. Os autores consideram que variáveis externas, frequentemente, afetam os resultados do negócio. Esta é uma das razões para a dificuldade da identificação das relações de causa e efeito entre os indicadores e dimensões do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (2000, p.5) ressaltam que a chave para a execução da estratégia é que as pessoas da organização compreendam a estratégia, incluindo o crucial, porém complexo, processo onde ativos intangíveis serão convertidos em ativos tangíveis. Através do mecanismo de causa e efeito, é criado o mapa estratégico que auxilia este entendimento. O mapa estratégico deve permitir uma leitura clara da estratégia do negócio.

Para Kaplan & Norton (2000, p.4), o “Scorecard deve contar a história da estratégia”.

Um mapa estratégico bem construído pode contribuir em muito para que as Organizações pensem sobre como executar suas estratégias. É um grande desafio que pode colaborar para que todos entendam o que e como fazer para atingir as estratégias, além de criar uma visão mais holística do negócio.

### 2.2.2 A Organização orientada para a estratégia

Ferramentas, por si só, não resolvem os problemas das Organizações. Basta verificar a quantidade de ferramentas criadas ao longo dos anos e seus resultados relativos. O *Balanced Scorecard*, para não se tornar mais uma ferramenta que “passou”

pela Empresa, deve facilitar a criação de uma filosofia de trabalho que seja orientada para a estratégia.

Para Olve, Roy e Wetter (1999), a estratégia e a visão da empresa devem ser utilizadas para nortear o processo de formulação dos objetivos estratégicos, medidas (ou indicadores), metas e iniciativas para cada uma das quatro dimensões.

Campos (1998) ressalta que um aspecto importante do *Balanced Scorecard* é o fato deste colocar a estratégia e a visão e não o controle no centro do sistema de gestão. As empresas criativas usam o *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica. Ele ressalta que o *Balanced Scorecard* deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: “a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.”

Kaplan e Norton (2000, p.19) reconhecem que, ao desenvolver os conceitos do *Balanced Scorecard*, em 1992, achavam que o *Balanced Scorecard* tratava da mensuração. Atualmente, através da experiência e da adaptação de conceitos, as questões mais importantes do *Balanced Scorecard* estão relacionadas à contribuição da ferramenta na criação de empresas que estejam focadas na estratégia. Segundo os autores, as palavras-chave para isso são alinhamento e foco. Foram definidos cinco princípios para determinar empresas focadas na estratégia:

- Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais (ex: Mapa Estratégico);
- Alinhar a Organização à Estratégia (ex: Sinergia Corporação e Unidades de Negócio);
- Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos (ex: *Scorecards* individuais);
- Converter a Estratégia em Processo Contínuo (ex: aprendizado e *feedback* estratégicos);
- Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva (ex: sistema gerencial estratégico);

### **2.2.3 O *Balanced Scorecard* como um sistema de *feedback* e aprendizado estratégico**

O *Balanced Scorecard* tem como uma de suas quatro dimensões o Aprendizado e o Crescimento, nada mais natural que a própria ferramenta preveja mecanismos de *feedback* e aprendizado estratégico.

Kaplan e Norton (1996) entendem que algumas empresas formulam estratégias através de um processo linear, no qual, inicialmente, a visão e as estratégias são definidas pelos executivos principais, que depois as comunicam aos gerentes e aos empregados, os quais deverão implementá-las e assegurar que elas estejam de acordo com o plano estabelecido através de um sistema de controle. Assim, o objetivo permanece constante e qualquer mudança na trajetória definida é tratada com ações corretivas para que a organização retorne ao caminho traçado, sem as pessoas questionarem se aqueles resultados ainda são desejados e se os métodos usados ainda são apropriados.

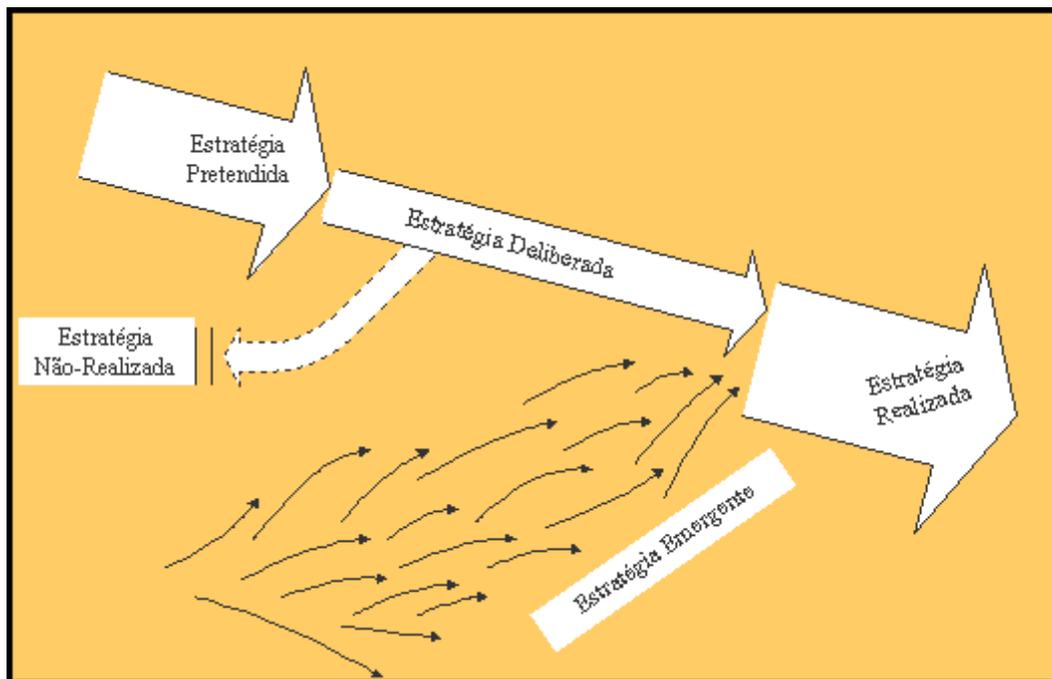
Assume-se, neste caso, que é possível traçar um plano e garantir sua execução integral, porém a realidade não é tão linear. As mudanças ocorrem continuamente no ambiente competitivo e têm que ser consideradas na definição das estratégias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que as mudanças são incrementais ou gradativas (mudança de um elemento por vez), ocorrendo continuamente a partir da influência de fatores de toda sorte. Essa visão é a do aprendizado, para a qual os direcionamentos estratégicos têm que ser revistos e adequados frequentemente às mudanças que vão ocorrendo na empresa a partir de ações e de decisões de pessoas de qualquer nível, tomadas mais para solucionar problemas do que para intervir na estratégia.

A estratégia, portanto, não é um projeto estanque. No plano estratégico da empresa, são listadas várias estratégias pretendidas, porém algumas dessas estratégias pretendidas não serão realizadas, ao mesmo tempo em que algumas estratégias não pretendidas poderão emergir (estratégias emergentes), incorporando-se à estratégia realizada pela empresa.

As estratégias emergentes originam-se tanto de padrões que se formam, movidos por forças externas ou capacidades internas, como por pensamentos conscientes de qualquer dos agentes. Em outras palavras, “o aprendizado estratégico deve combinar reflexão com resultado”.

FIGURA 3: Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Para garantir que as estratégias estão sendo adaptadas para ir ao encontro das mudanças de circunstâncias, segundo Kaplan e Norton (2000, p.1), é necessário integrar o controle da gestão com o aprendizado estratégico. Dois “feedback loops” podem auxiliar isto. No primeiro “loop”, o *Balanced Scorecard* é usado como agenda de uma reunião gerencial mensal – a ênfase será dada na performance estratégica da empresa. O segundo “loop” envolve revisões periódicas que averiguam se a estratégia implementada está funcionando como o planejado.

A implementação de iniciativas e de programas que garantam o alcance das metas definidas para os indicadores possibilita também experiência e dados para diálogo entre os envolvidos no processo. Isso permite maior discernimento sobre o que

tem dado certo e onde os padrões estabelecidos não são mais adequados, fazendo com que a empresa aprenda com suas experiências e determinando se as hipóteses de causa e de efeito incorporadas no plano estratégico e no *Balanced Scorecard* ainda são válidas.

Essas discussões poderão ser incentivadas com o auxílio de um instrumento de comunicação de acesso a todos, para que os avanços, problemas e resultados dos indicadores estratégicos sejam de conhecimento geral e, principalmente, dos responsáveis pelos indicadores, os quais, periodicamente, encontrar-se-ão em reuniões gerenciais, nas quais se dará o *feedback* estratégico.

Com a velocidade atual das mudanças dos negócios e da sociedade do conhecimento, os argumentos dos autores são bastante interessantes e induzem que as estratégias devem estar constantemente sendo reavaliadas.

#### **2.2.4 Benefícios do *Balanced Scorecard***

A adoção de qualquer ferramenta de gestão visa, em princípio, trazer algum tipo de benefício para as organizações. Muitas empresas têm adotado o *Balanced Scorecard* e os benefícios são variados entre as organizações. Alguns benefícios genéricos estão mencionados na literatura.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos pela implantação do *Balanced Scorecard*, estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação, resultarão em benefícios futuros;

- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e os investimentos realizados pela empresa vão ter resultados imediatos de aumento dos lucros ou redução dos custos;
- Achar maneiras de mostrar o que a empresa é e pode fazer para complementar o que usualmente é divulgado em relatórios financeiros;

Segundo Pinho e Schwarz (2001, p.5-6), a realização de diversos projetos permitiu a identificação dos seguintes benefícios associados ao uso e à implementação do *Balanced Scorecard*:

- Monitoramento do desempenho global da organização;
- Alta integração entre os diversos níveis organizacionais, garantindo a eficiência e a eficácia do negócio;
- Alinhamento estratégico em toda organização;
- Eliminação do subjetivismo associado à tomada de decisão;
- Redução de investimento de tempo nas reuniões estratégicas, resultando em taxas de retorno elevadas;
- Reuniões de cúpula mais focadas;
- Altos subsídios às discussões estratégicas da organização;
- Estabelecimento de Planos de Ação alinhados às diretrizes estratégicas da organização;
- Planos de Ação alinhados entre si;

- Projetos pontuais sempre alinhados com programas de melhoria contínua;
- Comunicação efetiva das prioridades de curto e longo prazo;
- Visão integrada e holística do desempenho da organização.

Benefícios são sempre potenciais, porém, a julgar pelo descrito pelos autores, o *Balanced Scorecard* tem muito a contribuir para as organizações. Os benefícios relacionados podem servir de inspiração para quem pretende ou está implantando um projeto de *Balanced Scorecard*.

Cabe a cada organização obter o melhor proveito possível dentro da realidade do seu negócio. Após a realização deste trabalho, haverá mais um registro sobre benefícios obtidos por uma empresa em específico.

### **2.2.5 Processo de Implementação do *Balanced Scorecard***

Alguns autores recomendam passos e orientações básicas para que se obtenha sucesso no processo de implementação de ferramentas de gestão. No caso do *Balanced Scorecard*, algumas recomendações são também sugeridas.

Para Charan e Colvin (1999), é um erro entender que o desenvolvimento da estratégia correta garante uma vantagem competitiva decisiva. Na realidade, a formulação da estratégia é menos da metade da batalha. Na maioria dos casos, os problemas ocorrem em função de falhas na implementação das estratégias.

Estudo de Kaplan e Norton (1997, p.200-204) aponta que as estratégias de implementação falham ao ultrapassar uma das seguintes barreiras:

- **Barreira estratégica:** A estratégia não é operacionalizada. Somente 40% da média gerência e 5% dos demais *staff* compreendem a estratégia do negócio;
- **Barreira da congruência dos objetivos:** Somente 50% da alta gerência e 20% da média gerência possuem um sistema de bônus ou remuneração variável alinhados com objetivos de médio e de longo prazos;

- **Barreira do gerenciamento:** 85% das equipes de gestão gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia;
- **Barreira de recursos:** 60% dos recursos do negócio não têm relação direta com a estratégia.

O *Balanced Scorecard* não é uma ferramenta para a cura de todos esses problemas, porém, quando bem aplicada, permite minimizar muitos deles.

Kotter (1996) descreve o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica e não somente um projeto de indicadores de desempenho, no qual a participação da alta gerência é uma obrigação.

Atkinson e Epstein (2000, p.6) mostram, por suas experiências, que a alta gerência necessita estar intensivamente envolvida com o processo de implantação do *Balanced Scorecard*. Raramente há projetos de sucesso quando o CEO (*Chief of Executive Office*) e sua equipe não se envolvem diretamente no processo.

Conforme Olve, Roy e Wetter (2001, p.334-341), apesar de ser difícil generalizar, há certos aspectos que os mesmos consideram essenciais para o sucesso de um projeto de *Balanced Scorecard* de sucesso:

- Apoio e Participação da alta direção da empresa;
- Prioridade do assunto;
- Composição adequada do grupo de projeto;
- Cobertura do projeto: evitar projetos muito amplos inicialmente;
- Basear o *Balanced Scorecard* na estratégia da empresa;
- Utilização de indicadores claros e consistentes e de possível obtenção;
- Relações de causa e efeito e equilíbrios entre os indicadores;

- Objetivos consistentes com a visão da empresa e possíveis de serem alcançados;
- Alinhar o *Balanced Scorecard* com controles já existentes;
- Utilização de sistemas de apoio e de apresentação baseados em tecnologia da informação;
- Treinamento e informação para as pessoas envolvidas;
- Criar condições para o desenvolvimento de uma organização de aprendizagem;
- Permitir revisão constante das estratégias.

Pinho e Schwarz (2001, p.3-4), descrevem a metodologia utilizada pela empresa de consultoria *Symnetics*, afiliada da *Balanced Scorecard Collaborative* no Brasil.

O processo de implementação do *Balanced Scorecard* possui duas grandes fases. A primeira é o desenho e a construção do *Balanced Scorecard* e a segunda é a implementação propriamente dita. Ambas apresentam como fator crítico de sucesso o comprometimento e envolvimento de toda a organização, inclusive da alta administração.

### **2.2.6 Desenho e construção do *Balanced Scorecard***

**Análise e compreensão da estratégia/preparação para o *Balanced Scorecard*:** implica em resgatar e conhecer a estratégia da empresa, visando à preparação para a construção do mapa estratégico. O mapa estratégico é um diagrama no qual estão apresentados os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do *Balanced Scorecard* correlacionados entre si;

**Tradução da estratégia e construção do mapa estratégico:** com subsídios da fase anterior, busca-se identificar e gerar consenso em relação aos grandes temas

estratégicos (estratégias genéricas) da empresa, derivadas de sua visão de futuro e missão. Com isso, os objetivos estratégicos, nas quatro dimensões, são formulados, selecionados e correlacionados entre si;

**Definição e detalhamento de indicadores-chave de desempenho:** para cada objetivo estratégico definido na fase anterior, são estabelecidos indicadores-chave de desempenho, que são detalhados em: conceito, segmentação, período de mensuração, fonte de dados, etc;

**Definição de metas e projetos estratégicos:** a estratégia da empresa somente será implementada se metas claras e faseadas ao longo do tempo forem estipuladas. Associados a estas metas, iniciativas ou projetos estratégicos deverão ser definidos e priorizados;

**Priorização de projetos estratégicos e iniciativas vigentes:** nem sempre a implementação de todos os projetos é possível. Desta forma, esta fase objetiva a priorização dos projetos a serem implementados, gerando um plano integrado de execução de iniciativas estratégicas. Faz-se necessário inventariar os projetos em andamento e correlacioná-los com a estratégia da organização;

**Processo de gerenciamento estratégico:** para habilitar sua implementação, a organização deverá estruturar um processo de monitoramento, de controle e de revisão da estratégia. Tal estruturação implica na identificação das atividades a serem realizadas, competências requeridas, responsáveis, frequência de realização de reuniões de revisão e monitoramento estratégico, ferramentas estas que podem automatizar o *Balanced Scorecard*, etc.

#### **A implementação propriamente dita**

**Desdobramento do *Balanced Scorecard*:** após o desenho do *Balanced Scorecard*, a primeira fase da implementação implica em seu desdobramento nas diversas unidades de negócios, processos organizacionais, times e pessoas;

**Comunicação:** para garantir o sucesso do *Balanced Scorecard*, este deve ser comunicado a todos os níveis hierárquicos da organização com o propósito de deixar claro o papel de todos no alcance da estratégia empresarial;

**Alinhamento com incentivos e/ou remuneração variável e orçamento empresarial:** uma forma de assegurar o comprometimento e envolvimento da organização com o processo de implementação do *Balanced Scorecard* é o alinhamento das metas estratégicas com programas de incentivos ou remuneração variável. Outra etapa fundamental é o alinhamento do orçamento empresarial com os projetos estratégicos priorizados e detalhados na fase de desenho do *Balanced Scorecard*;

**Execução de ações:** a execução das ações requer um gerenciamento e monitoramento contínuo de forma correlacionada com os indicadores-chave de desempenho definidos na fase de desenho. Tal gerenciamento suportará inclusive o processo de aprendizado e *feedback* em torno da estratégia;

**Feedback:** todas as lições aprendidas no processo de implementação do *Balanced Scorecard* deverão constituir subsídios para uma nova revisão da visão de futuro, mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas. É desta forma que a organização assegurará a prática do *Balanced Scorecard* de forma contínua e perene.

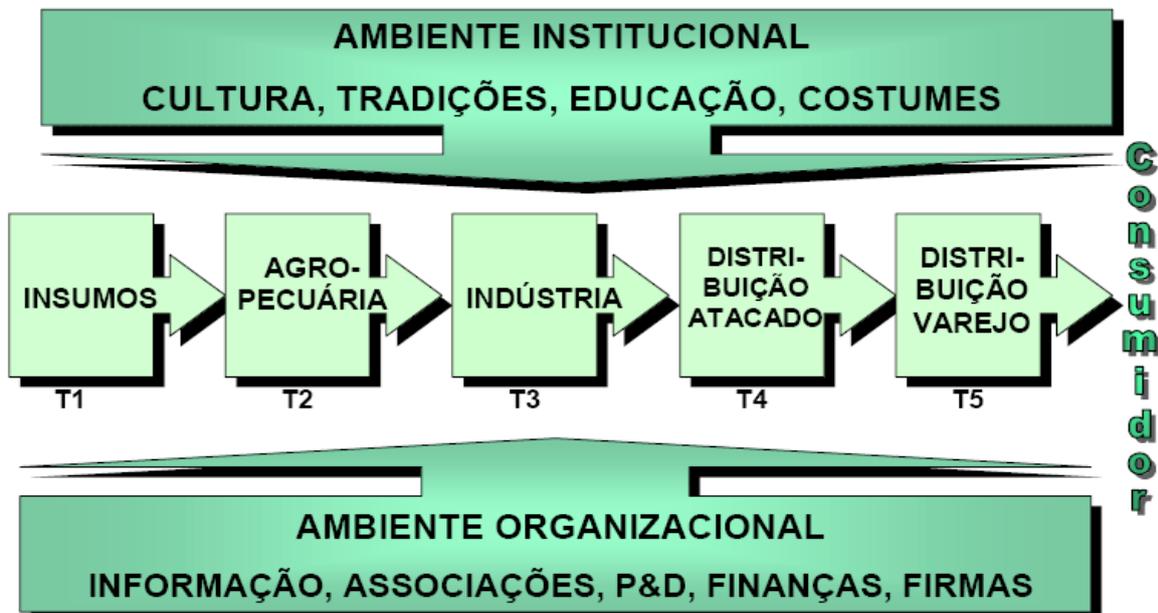
Através das recomendações e da metodologia expostas, é possível perceber que as dificuldades envolvidas não são pequenas. A metodologia reforça principalmente que se trata de um projeto estratégico e que, como tal, necessita o comprometimento de todos, sobretudo da cúpula diretiva da empresa. É bom refletir bastante sobre possíveis impactos envolvidos antes de iniciar um projeto de *Balanced Scorecard*, adequando às características da empresa.

## 2.3 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

*Agribusiness* ou agronegócio foi definido inicialmente pelos pesquisadores Davis & Goldberg, da Universidade de Harvard, em 1957, como "a soma total de operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas propriedades agrícolas; o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles". Em estudos posteriores, Goldberg (1968) utilizou esse conceito para estudar o comportamento de sistemas de produção específicos, cuja análise denominou *Commodity System Approach* (CSA). Nessa mesma época, a Escola de Economia Industrial Francesa paralelamente desenvolvia o conceito de *Filière* para analisar a agropecuária em um contexto amplo de atividades.

Zylbersztang e Farina (1997) esquematizaram esses conceitos dentro de um modelo que denominaram de Sistema Agroindustrial (SAG), demonstrado na figura abaixo, que, de certa forma, traduz os conceitos preconizados por David e Goldberg, caracterizando os diferentes elos que compõem as cadeias produtivas e suas transações, inseridas em ambientes institucional e organizacional, reguladores dessas interrelações.

FIGURA 4: Modelo de Sistema Agroindustrial (SAG)



Fonte: Zylbersztajn & Farina (1997). Estraído de Waacke Terreran (1998, p.87)

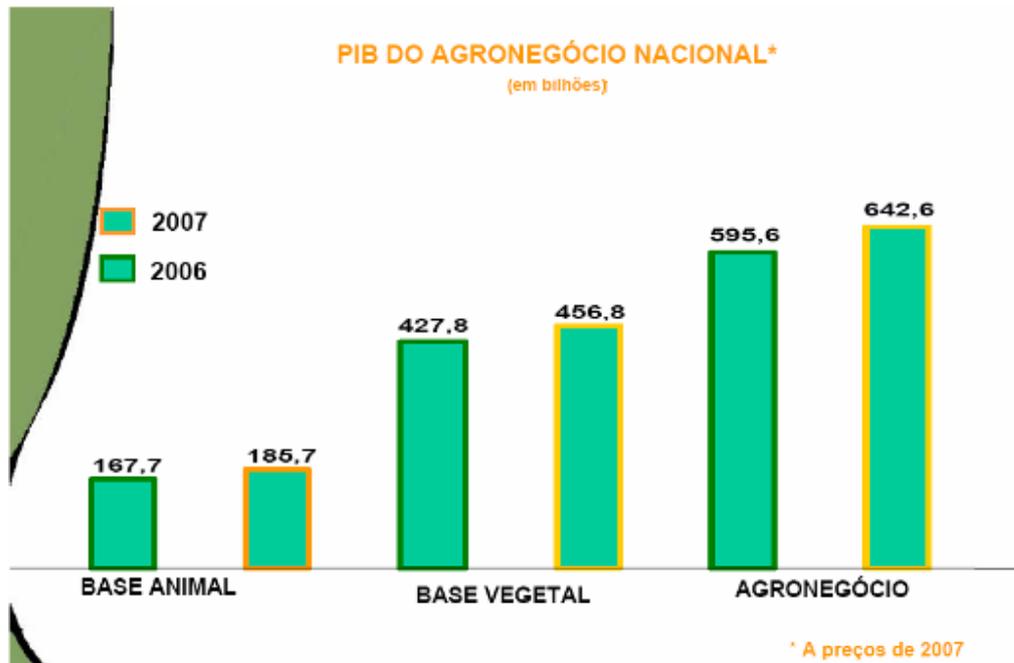
T=Transações  
Típicas entre os  
elos do sistema

Nos últimos 20 anos, o agronegócio brasileiro se transformou em uma atividade econômica moderna e eficiente. As vantagens competitivas do Brasil o colocam numa posição privilegiada, pois o país conta com energia solar abundante; detém quase 13% de toda a água doce disponível no planeta; possui 338 milhões de hectares de terras agricultáveis e férteis, das quais 90 milhões não foram explorados; e índices de produtividade entre os mais altos do mundo em culturas como a soja, algodão, cana-de-açúcar e arroz irrigado (MAPA, 2008).

O Brasil, na verdade, caracteriza-se como um país em que o agronegócio mostra-se com forte competitividade internacional, resultante, entre outros aspectos, das reformas realizadas na economia e das mudanças e ajustes de mercado que beneficiaram o setor (GUASQUES *et al.*, 2003). Estudos desenvolvidos pelos referidos autores, com dados do IPEA e Guilhoto (2003), indicam que a participação média do agronegócio relativamente ao PIB-Brasil, em 2002-2003, seria de 33,8%, e que essa participação tem variado de 27 a 30% nos últimos anos. Ainda registram os citados pesquisadores que as participações de cada segmento do agronegócio – agropecuária, indústria e distribuição – são semelhantes, em torno de 30% cada, com pequena superioridade para o segmento *distribuição* em relação aos demais. Este desempenho da agropecuária nos últimos anos muito tem contribuído para o crescimento do agronegócio, especialmente frente aos bons resultados das últimas safras de grãos e produção pecuária.

Dados do CEPEA/CNA apontam a crescente participação do agronegócio no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, com acréscimo de mais de 47 bilhões de reais entre 2006 e 2007.

FIGURA 5: Evolução do PIB do Agronegócio Nacional (2006-2007)

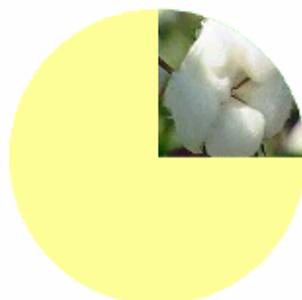


Fonte: CEPEA/CNA

Essa tendência de indicadores positivos para o agronegócio brasileiro tem se refletido nos últimos anos. Em 2008, a participação do agronegócio no PIB Nacional e nas exportações brasileiras foi de 25,6% e 36,3%, respectivamente.

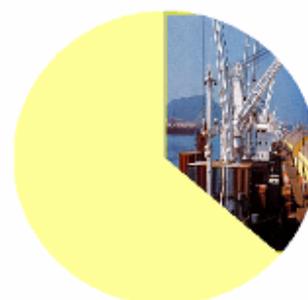
FIGURA 6: Participação do Agronegócio Brasileiro no PIB e Exportações (2008)

### **Agronegócio - 2008**



**25,6% do PIB**

PIB: R\$ 2,8 trilhões



**36,3% das exportações**

Exportações: US\$ 197,9 bilhões

Fontes: CNA, BACEN e MAPA

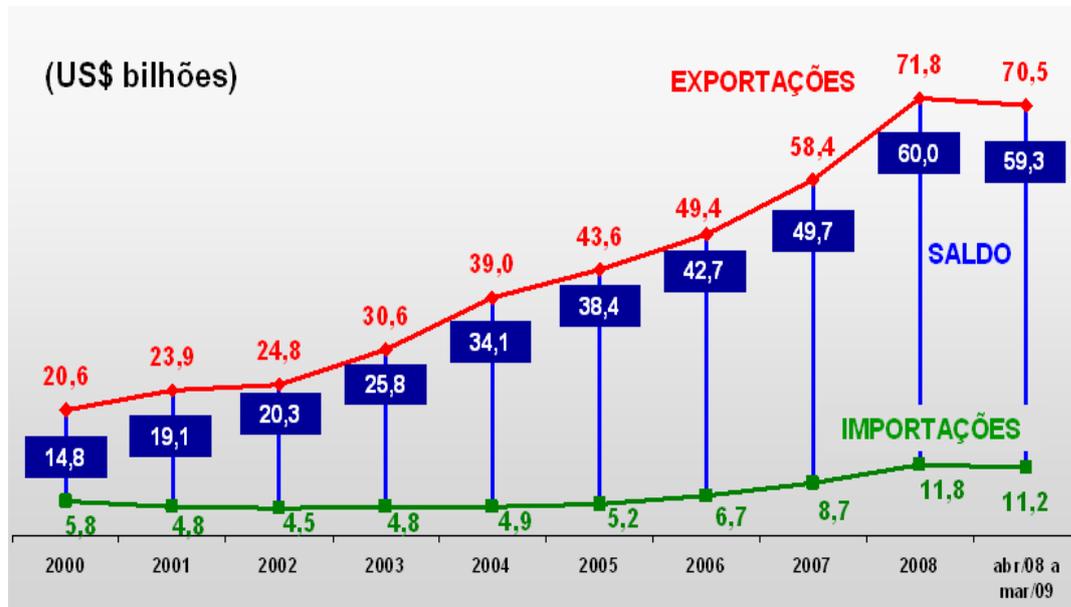
Analisando o histórico desse segmento, observa-se que ocorreu um crescimento na participação relativa das exportações do agronegócio no total produzido na década de 90, refletindo a liberalização da economia e a abertura de novos mercados para o país, tais como o Oriente Médio, a Europa Oriental e a Ásia. Estas regiões surgem como alternativas viáveis aos mercados protegidos da Europa e dos Estados Unidos. Embora o movimento de expansão para o mercado externo não tenha sido linear – ocorrem variações acentuadas refletindo o movimento de preços das *commodities* ao longo da década –, o Brasil caminhou rapidamente para ocupar espaços no mercado internacional.

Na maioria das cadeias produtivas – dentre elas destacam-se a soja, laranja, cana-de-açúcar, café, algodão e carnes de frango e bovina –, o mercado interno continua a assimilar parcela significativa da produção nacional, embora haja tendência de crescimento das exportações que deve dar continuidade à trajetória observada na década de 90. Grosso modo, podemos afirmar que, por um lado, a estabilidade de consumo interno é um dos fatores que impulsiona as exportações; por outro lado, a expansão das operações nos mercados externos promove economias de escala e ganhos de produtividade, assegurando também, ao consumidor, um produto de qualidade, seguro e mais barato.

Nesse contexto, o agronegócio tem se tornado a mola propulsora da economia brasileira, garantindo sucessivos *superávits* na Balança Comercial, conforme demonstrado na figura abaixo.

FIGURA 7: Balança Comercial do Agronegócio Brasileiro (2000-2008)

## Balança Comercial do Agronegócio



Fonte: MAPA

Fonte: MAPA, 2009.

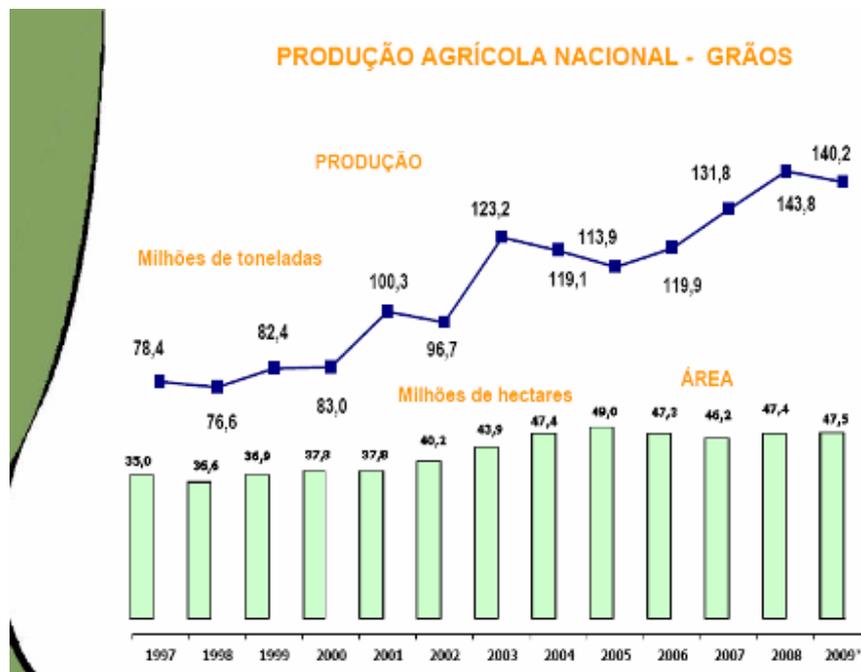
O Brasil, portanto, por qualquer ângulo que se analise o mercado, avançou significativamente no campo do agronegócio e atualmente lidera as exportações mundiais de várias *commodities* agrícolas.

No entanto, todo esse avanço tecnológico registrado no campo não se reflete na gestão estratégica das empresas desse setor, principalmente as ligadas ao elo da produção agropecuária, as quais carecem da utilização de ferramentas da Administração que permitam o alinhamento estratégico e uma visão de longo prazo.

## 2.4 AGRICULTURA BRASILEIRA

A competitividade da agricultura brasileira deve-se, em suma, às suas características peculiares marcadas pela ampla disponibilidade de terras agricultáveis, de energia solar, de água abundante e de clima favorável. A incorporação de novas tecnologias – dentre elas destaca-se o uso do plantio direto – também tem sido um fator diferencial da agricultura nacional, o que conferiu, no período de 1997 a 2008, um aumento de 83,42% na produção de grãos e de apenas 35% na área plantada.

FIGURA 8: Evolução da Produção Agrícola Brasileira de Grãos (1997-2009)



Fonte: CONAB

(\*) Estimativa da safra 2009 em novembro é para uma produção de grãos entre 140,8 milhões de toneladas (IBGE) e 141,83 milhões de toneladas (CONAB).

Segundo Guasques *et al.* (2003), a expansão e a modernização da agropecuária (da agricultura, em especial) decorrem do crescimento da produtividade, explicado por fatores como: tecnologia (variedades, formas de cultivo), mecanização, crédito, relações de troca (preços relativos dos insumos), melhoria na organização e gestão dos negócios.

Entre os fatores definidores do incremento de produtividade, destaca-se que a tecnologia desenvolvida por várias instituições de pesquisa tem sido o fator diferenciador do sucesso do agronegócio, especialmente a Embrapa. Também a melhoria do maquinário e dos implementos agrícolas tem sido muito importante para esse processo. Os referidos autores indicam ter havido um acréscimo de aproximadamente 191% nas máquinas agrícolas vendidas entre 1996 e 2002, registrando que o *Moderfrota* teve papel decisivo no crescimento dessa demanda, por ter sido este o programa mais procurado pelos agricultores para apoio e financiamento de investimentos em máquinas agrícolas.

Pontes e Padula (2005) afirmam, nesse sentido, que a melhoria da agricultura brasileira também deve ser atribuída à introdução de novas máquinas agrícolas no campo, à utilização intensiva de fertilizantes e defensivos agrícolas, ao desenvolvimento científico-tecnológico obtido por intermédio de pesquisas em sementes e cultivares e também aos agentes participantes deste segmento, como os produtores agrícolas, fabricantes de máquinas agrícolas e agentes financeiros, que são os pilares da modernização da agricultura brasileira. Ainda segundo esses autores, o governo brasileiro também é responsável pela melhoria do desempenho da agricultura por meio da política agrícola. Até o final da década de 90, o governo disponibilizou, aos produtores rurais, linhas de financiamento para custeio, investimento e comercialização da safra a taxas de juros menores do que as oferecidas pelo mercado e longos prazos de financiamento, que possibilitaram a ampliação da capacidade produtiva.

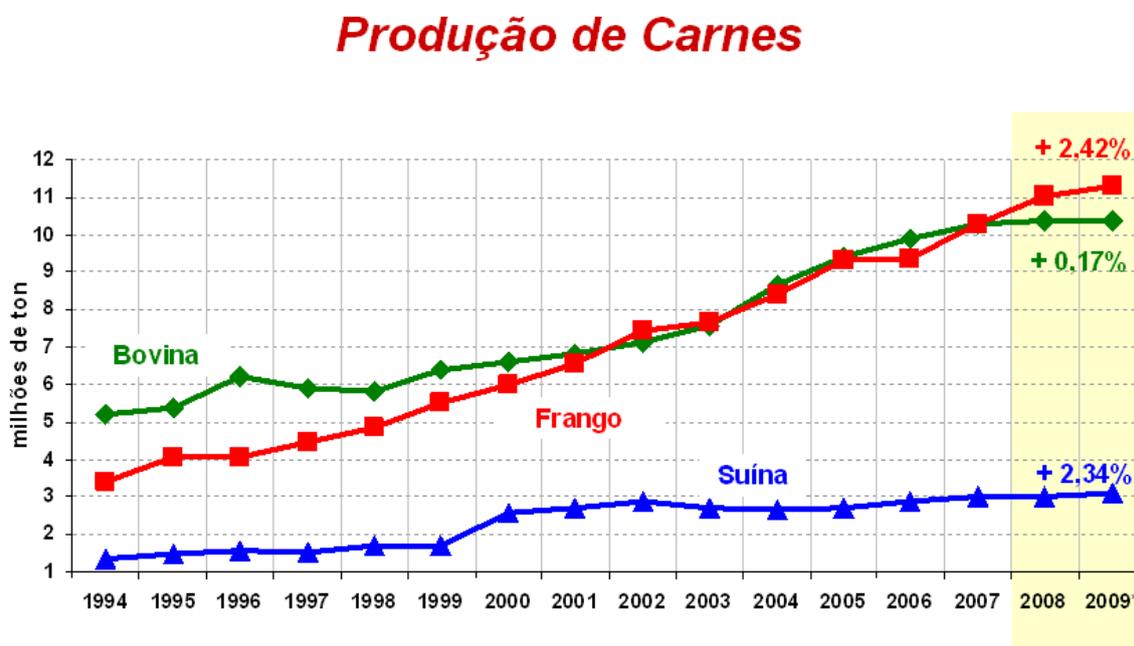
Os bancos privados e estatais, por sua vez, aumentaram o nível de confiança no mercado agrícola, elevando a oferta de crédito aos produtores rurais e o BNDES tem exercido papel de agente de fomento e ampliado a oferta de programas de financiamento à atividade agropecuária.

Assim, como outros países de dimensões continentais, o Brasil tem no mercado interno o seu principal mercado. Dada a diversidade climática e a vastidão das terras destinadas à agropecuária, o país se destaca em várias culturas e criações. Tirante o trigo, não há uma dependência maior em relação aos produtos importados e, ao mesmo tempo, a participação das exportações na composição do destino da produção é também pequena, excetuando-se o caso da soja, e do açúcar mais recentemente.

## 2.5 A PECUÁRIA BRASILEIRA

No mesmo caminho promissor da agricultura, a pecuária brasileira tem evoluído significativamente nos últimos 15 anos, com destaque para a produção de carnes bovina e de frango.

FIGURA 9: Evolução da Produção de Carnes no Brasil (1994-2009)



Fonte: Conab / MAPA \_ \* Estimativa

O complexo *carne*s investe em pesquisa através de melhoramento genético e na certificação de origem do produto como forma de fornecer ao consumidor alimentos seguros de alta qualidade, atendendo à demanda interna e mantendo-se competitivo no mercado internacional.

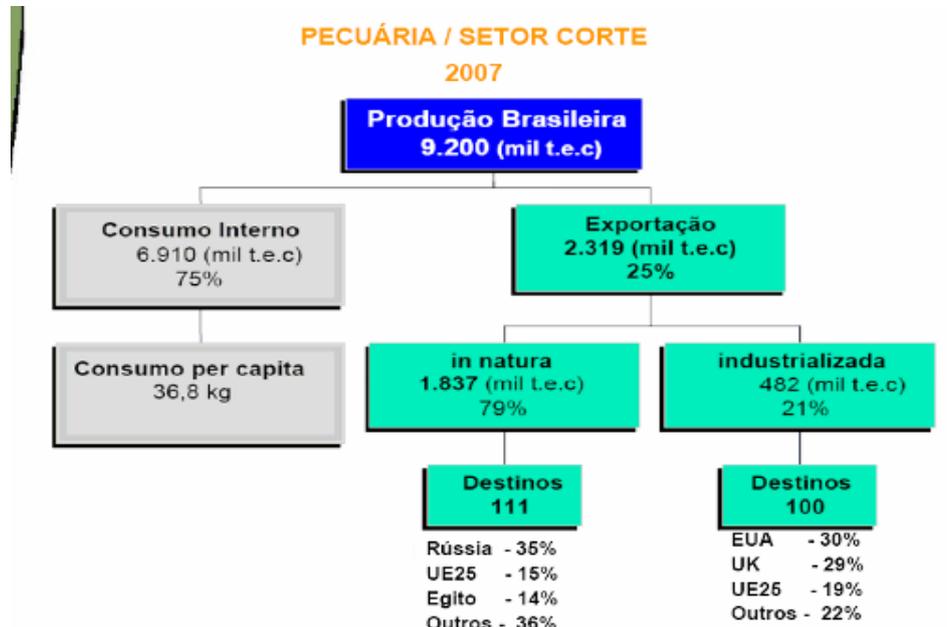
### 2.5.1 Bovinocultura de corte

O Brasil possui o maior rebanho comercial bovino do mundo, com cerca de 183,2 milhões de cabeças (Anualpec, 2009). O País ocupa posição de destaque na produção de pecuária de corte e no mercado internacional de produção e exportação de carne. Segundo dados da Secex, o Brasil, em 2008, exportou 427,4% a mais, frente ao ano de 2000, firmando-se nos últimos anos como o maior exportador mundial de carne bovina.

O clima tropical, com elevada quantidade de iluminação solar e pluviosidade, são ideais para a produtividade vegetal, por isso o País é abundante em pastagens naturais e possui características ideais para pastagens cultivadas. Assim, a pecuária brasileira é baseada na criação extensiva, isto é, o gado é criado solto em pastagens, se alimentando apenas de capim, com suplementação mineral, o que propicia custos de produção inferiores aos concorrentes, tornando o produto carne competitivo no mercado externo. Apenas 1,55% do rebanho bovino brasileiro é engordado em regime de confinamento (Anualpec, 2009).

Apesar de avançar significativamente no mercado mundial de países exportadores de carne bovina, firmando-se como um dos principais *players*, o mercado interno absorve cerca de 75% da produção nacional. O consumo interno de carne bovina, por sua vez, tem se mantido estável nos últimos sete anos, no patamar acima de 36 quilos per capita. No mercado externo, houve uma ampliação no escopo da clientela, com a Rússia e a União Européia destacando-se na compra de carne bovina brasileira industrializada, enquanto que os Estados Unidos e a Inglaterra absorvem mais de 50% da carne bovina *in natura* exportada.

FIGURA 10: Produção Brasileira de Carne Bovina



Fonte: MAPA (2008)

Nos últimos 10 anos, a bovinocultura de corte passou por um processo de tecnificação e modernização em diversas áreas. O desenvolvimento científico-tecnológico nas áreas de reprodução, nutrição, genética, saúde e manejo animal, juntamente com a modernização da atividade rural, obtida por intermédio de pesquisas, com a expansão da indústria de máquinas e implementos e com a grande quantidade de reservas de áreas agricultáveis em reservas de cerrado, são fatores que contribuíram igualmente para transformar o Brasil numa das mais respeitáveis plataformas mundiais do agronegócio, sobretudo na cadeia produtiva da carne bovina.

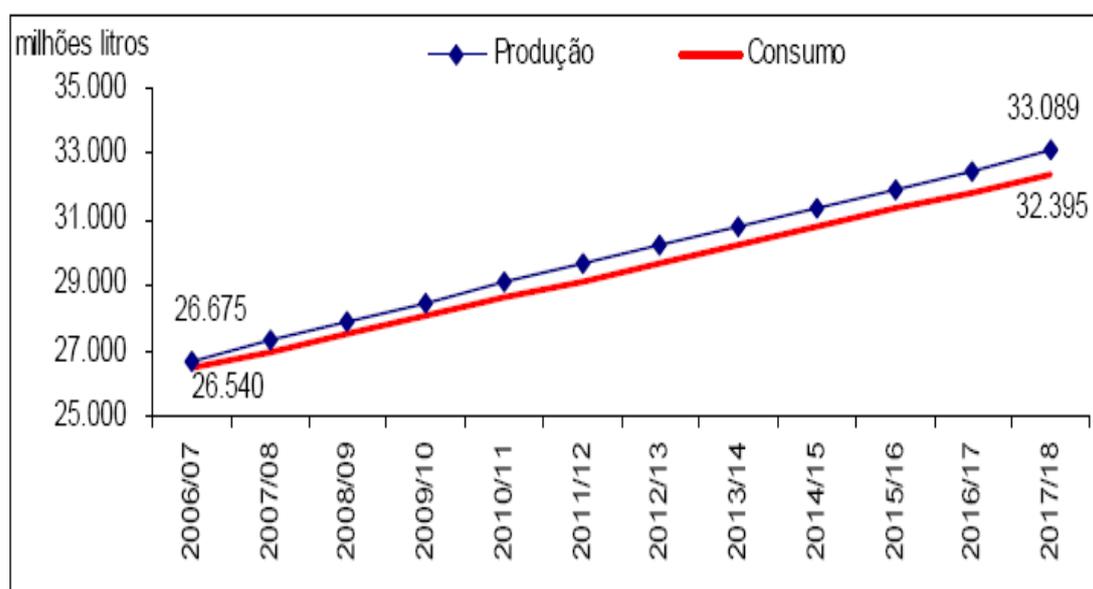
### 2.5.2 Bovinocultura de Leite

Em 2008, o Brasil ocupou o sexto lugar no mundo entre os países produtores de leite, produzindo 28.890 mil toneladas de leite/ano (USDA- *Dairy: World Markets and Trad/July 2008*). A produção de leite no Brasil vem tornando-se mais expressiva, avançando novas fronteiras de produção, migrando para estados do norte e nordeste do país (Rondônia, Pará, Bahia, Pernambuco), provavelmente pelo atrativo valor das terras destinadas à produção pecuária. Destacam-se os estados de Rondônia e Bahia

que, ao longo do ano de 2007, apresentaram resultados expressivos na produção de leite no país (Milkpoint: estatísticas).

As projeções realizadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) para a pecuária leiteira nacional apontam para uma produção anual superior a 33 milhões de litros para a safra 2017/2018, atendendo a demanda interna e gerando excedentes para a exportação de produtos lácteos industrializados.

FIGURA 11: Projeção da Evolução da Produção e Consumo de Leite no Brasil



Fonte: MAPA (2009)

### 2.5.3 Avicultura

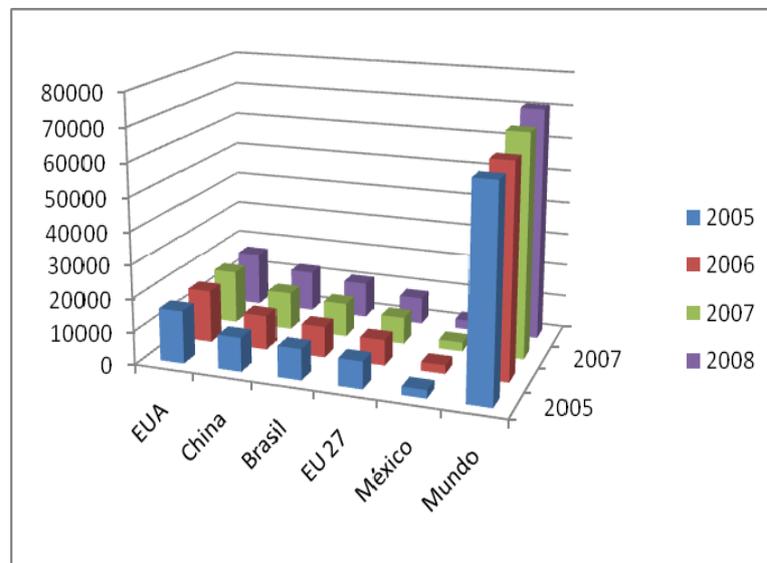
A atividade avícola possui um investimento financeiro relativamente baixo. Isso foi um dos fatores que motivou a evolução da avicultura no Brasil, estando atualmente entre as mais importantes atividades do agronegócio, encontrando-se em constante evolução e crescimento.

Atualmente, os frangos de corte são abatidos com cerca de 42 dias de idade e peso médio de 2,4 kg. Em 2004, o Brasil atingiu o primeiro lugar na exportação de carne de frango, com 2,470 milhões de toneladas. Em 2007, o patamar de exportação

evoluiu para 2,984 milhões de toneladas, com uma produção anual, neste mesmo ano, de 9,821 milhões de toneladas (Fonte: <[www.avewold.com.br](http://www.avewold.com.br)>).

Observa-se que a exportação é o grande agente de desenvolvimento da avicultura de corte no Brasil, registrando no último ano o volume relativo a um terço da produção total. Entre 1996 e 2007, o aumento da exportação de frango foi de 492%. Juntamente com os Estados Unidos, a China e a União Européia, o Brasil é um dos maiores produtores mundiais de carne de frango.

FIGURA 12: Produção Mundial de Carne de Frango



Fonte: USDA/ABEF

Segundo a Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (ABEF), pode-se perceber o aumento do consumo da carne de frango nas últimas décadas. Isso ocorreu principalmente pela queda do preço do produto devido aos ganhos tecnológicos.

Durante as últimas décadas, os estados brasileiros se alternaram quanto à posição dos dez maiores produtores: com o declínio de São Paulo (-5,01%), o Paraná (+5,23) assumiu a liderança, contando também com a expressiva presença dos Estados da Região Centro-Oeste. (TEIXEIRA, 2009).

Conforme afirma Teixeira (2009), as empresas que procuraram baixar os custos de produção do frango vivo se instalaram na região central do país, próximos ao

abastecimento de milho, soja e de macroelementos das rações. Assim, as maiores exportadoras de carne de aves implantaram novos complexos industriais e integrações, tais como: *Sadia* (MT e DF), *Perdigão* (GO e MT), *Seara* (MS) e *Frangosul* (MS).

As diferentes observações acima citadas são consequência de atitudes em relação à atuação no comércio exterior e de benefícios fiscais concedidos. Enquanto o Paraná tornou-se o maior exportador do Brasil, São Paulo dedicou-se ao abastecimento interno.

Segundo a Associação Brasileira dos Frigoríficos (Abrafrigo), em 2008, o consumo de carne bovina recuou 2%, enquanto que as carnes de frango e de suíno cresceram 5,8% e 4%, respectivamente.

#### **2.5.4 Suinocultura**

A suinocultura é uma atividade que propicia ótimas oportunidades para investimentos e também a possibilidade de transformar matéria-prima bruta (cereais, como soja e milho) em produtos de maior valor agregado, como carne e derivados industrializados. Segundo algumas estimativas, em cada tonelada de carne suína exportada, estariam agregadas 3,53 toneladas de milho. Desta forma, a exportação de carne é uma forma alternativa de incrementar as exportações de grãos. A crescente industrialização da suinocultura abre novas oportunidades para agregar maior valor aos produtos derivados, gerando novos empregos e uma maior atividade econômica. No Brasil, por exemplo, o consumo de produtos industrializados (presuntos, linguiças, defumados, salsichas, mortadelas) representa cerca de 70% da produção de suínos do país. Estes produtos industrializados são vendidos a preços superiores aos da carne *in natura*, o que representa um substancial retorno financeiro para os diferentes agentes econômicos envolvidos na cadeia produtiva.

A suinocultura tem apresentado em nível internacional uma tendência de concentração e de especialização, caracterizando-se pela produção cada vez mais eficiente, praticada por um número cada vez menor de produtores. A especialização ocorre em função da necessidade de maior eficiência de produção, visando à redução de custos e ao aumento das receitas. Devido à importância da logística neste cenário, é comum no setor a presença dos contratos e parcerias para produção (integração), o

que permite que uma empresa tenha controle total desde a produção até a comercialização do produto final. A alternativa para o produtor que não queira se integrar é proporcionada pela crescente segmentação do mercado, caracterizada pela atuação de diferentes empresas em diferentes setores.

Estas tendências apontam para a consolidação de um mercado cada vez mais competitivo, no qual as empresas com maior chance de sobreviver serão as que mantiverem um grande fluxo de produção, da matéria-prima ao produto final, com o menor custo possível. Isso demanda a utilização de métodos que permitam a programação e a padronização das atividades de rotina, e, em especial, uma maior sofisticação no gerenciamento financeiro.

FIGURA 13. Os 10 países com Maior Produção de Suínos no Mundo

País	Produção Mundial (1.000 T)
China	44.593
EU(27)	22.300
Estados Unidos	10.682
Brasil	3.055
Rússia	2.040
Vietnã	1.850
Canadá	1.845
Japão	1.245
Filipinas	1.190
México	1.142

Fonte: Anualpec (2009)

Projeções recentes indicam que o Brasil terá um papel estratégico no mercado de exportações, tornando-se um dos maiores concorrentes dos EUA. O Brasil apresenta um rebanho suíno de 33,7 milhões de cabeças e obteve uma produção líquida de 3,1 milhões de toneladas de carne no ano de 2008 (Anualpec, 2009). A suinocultura é uma atividade presente em metade das 6 milhões de propriedades rurais do país. A região Sul concentra as maiores indústrias do setor, respondendo por 58% dos abates inspecionados do país. A suinocultura brasileira vem crescendo, utilizando novas tecnologias e obtendo melhores índices de produção.

## 2.6 O BSC E A GESTÃO DE PROPRIEDADES AGROPECUÁRIAS

O avanço da globalização tem proporcionado mudanças significativas nos diferentes segmentos produtivos da economia mundial. A agropecuária, neste contexto, tem obtido avanços significados em termos tecnológicos, com safras crescentes de grãos e carnes registradas em países com essa vocação – como é o caso do Brasil –, demonstrando elevação do nível de produtividade das propriedades rurais que se dispuseram a enfrentar os desafios desse novo cenário do agronegócio.

A administração rural, no entanto, ainda constitui um ponto de estrangulamento do processo de gerenciamento da propriedade rural, pois requer do produtor uma análise mais apurada das relações de custo/benefício envolvidas e das informações gerenciais disponíveis para a gestão eficiente e profissional do seu negócio. Ao contrário das empresas dos setores industriais e de serviços, as propriedades rurais brasileiras, de uma maneira geral, fazem pouco uso das ferramentas de administração disponíveis, demonstrando assim fragilidade e falta de profissionalismo nos processos de planejamento estratégico de suas atividades agropecuárias.

Segundo Araújo (2005), o setor agrícola apresenta algumas características peculiares, que dificultam o administrador nas suas tomadas de decisões e que o distingue dos demais setores da economia:

a) dependência do clima: o clima condiciona a implantação e o manejo da maioria das explorações agropecuárias. Determina épocas de plantio, tratamentos culturais, colheitas, escolha de espécies, vegetais e animais;

b) tempo de produção maior que o tempo de trabalho: o processo produtivo agropecuário se desenvolve, em algumas de suas fases, independentemente da existência do trabalho;

c) produtos perecíveis: diversos produtos agrícolas e pecuários são perecíveis, o que condiciona a utilização de técnicas específicas de conservação e de planejamento da produção e da distribuição;

d) dependência de condições biológicas: não se pode alterar a sequência da produção, como interromper uma lavoura de milho para obter soja;

e) terra como participante da produção: a terra participa diretamente do ciclo produtivo, é importante conhecê-la, analisá-la em suas condições químicas, físicas, biológicas e topográficas;

f) estacionalidade da produção: a dependência do clima e as condições biológicas determinam a estacionalidade da oferta, ou seja, épocas em que ocorre excesso ou falta de produtos;

g) trabalho disperso e ao ar livre: as atividades estão dispersas por toda a empresa, podendo ocorrer em locais distantes um do outro;

h) incidência de risco: toda e qualquer atividade econômica está sujeita a risco, mas na agropecuária os riscos são maiores, pois as explorações podem ser afetadas por problemas causados pelo clima, pragas e flutuação dos preços dos produtos (riscos climáticos, biológicos e econômicos);

i) sistema de competição econômica: existência de um grande número de produtores e consumidores, com pequenas diferenças entre os produtores.

Ainda segundo esse autor, podemos observar que os efeitos dessas características, isolados ou em conjunto, são mais prejudiciais do que benéficos. O administrador rural deve assumir ações administrativas eficazes para diminuir esses efeitos. Para isso, é necessário conhecer claramente quais são os objetivos gerais e específicos da empresa rural. Os objetivos gerais são definidos pelo proprietário e se referem à empresa como um todo, já os específicos se relacionam às diversas áreas funcionais da empresa e devem ser integrados entre si.

O sucesso de qualquer empreendimento está subordinado a uma administração eficiente. É justamente nesse aspecto que a empresa rural brasileira apresenta uma de suas mais visíveis carências, prejudicando todo o processo de modernização da agropecuária. Compreende-se, enfim, que o êxito do empreendimento não consiste apenas em alcançar elevados níveis de produtividade por meio do emprego de técnicas produtivas modernas e dispendiosas. É preciso, também, saber como gerenciar a produtividade obtida para alcançar o resultado almejado, ou seja, a contínua maximização do lucro (Administração Rural Fundação Bradesco, 2006, p.2).

Em tempos de tantas dificuldades para a agropecuária, uma informação precisa sobre a atividade desenvolvida é vital. Frequentemente, o setor primário trabalha sem racionalizar todas as relações custo/benefício, o que acarreta resultados pouco favoráveis. Para garantir a sobrevivência econômica e a lucratividade das propriedades, só existe uma saída consistente: torná-la uma empresa rural. A tarefa de obter informações gerenciais que permitam a tomada de decisão com base em dados consistentes e reais é uma dificuldade constante para os produtores rurais. O administrador de um empreendimento necessita saber onde e de que forma está aplicando seus recursos e também qual está sendo o retorno financeiro obtido. A necessidade constante de adaptação a novas posturas exige que a agroempresa – que engloba atividades agrícolas e pecuárias – trabalhe com alguns pontos fundamentais para sua permanência no mercado: profissionalismo, eficiência, eficácia, gerenciamento, tecnologia, diversificação, competitividade, rapidez e exatidão nas decisões, além de criatividade e segurança (Administração Rural Fundação Bradesco, 2006, p.4).

Com a finalidade de atender a essa exigência, a empresa deve planejar suas atividades a partir de objetivos bem definidos. Para isso – e para que possa competir, levando em consideração custos de produção e possibilidades de aumento de produtividade –, a empresa precisará contar com um mínimo de planejamento e de controle. Assim, produtores e profissionais que não quiserem ficar fora do mercado nos próximos anos deverão assumir um compromisso com o gerenciamento rural. Mais do que produtores e técnicos, a realidade exige administradores perspicazes. A agricultura, hoje, precisa retomar o desenvolvimento, seja como geradora de alimentos, seja como consumidora de insumos e equipamentos, o que a leva a transformar-se numa das principais ferramentas de reativação de nossa economia – paralisada há uma década e meia. Por essa razão, a atividade rural tende a se revestir cada vez mais de características essencialmente profissionais e empresariais. O amadorismo passa agora a ser substituído pelo planejamento estratégico e administrativo.

Na atual conjuntura do mercado, fortemente marcada pela alta competitividade, a busca por novas tecnologias tem sido o objetivo de muitas empresas. Para garantir um espaço nesse novo ambiente global, tais empresas se obrigam a produzir com custos

cada vez menores e com maiores padrões de qualidade (MINOZZO, 1999). Essa realidade também pode ser percebida no âmbito do agronegócio, que, apesar de possuir características operacionais distintas das demais áreas comerciais e industriais, necessita estar organizada em todas as fases da cadeia produtiva para se adequar às novas características desse mercado, mantendo e expandindo seu espaço.

Já no campo da pesquisa, Batalha *et. al.* (2004, p.2) salientam que, embora o “tripé fundamental para a competitividade sustentada” seja formado pela pesquisa dos processos de produção, pela pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos e pela pesquisa no campo da tecnologia de gestão, esta última não tem recebido a devida atenção dos pesquisadores. Batalha *et. al.* (2004, p.9) asseveram que “inúmeros estudos têm apontado deficiências gerenciais nos negócios da agricultura familiar e reduzindo ganhos que poderiam advir da superação dessas deficiências.”

Frente às mudanças da administração rural, atualmente os novos administradores flexibilizam as formas de administrar, criando visões e ações (Gestão Rural) de desenvolvimento das concepções e das definições metodológicas sobre a administração rural, possibilitando uma sustentabilidade da promissora oportunidade da economia brasileira. A profissionalização do meio rural dita um sentido de crescimento e de oportunidade na conquista dos mercados mundiais, tendo como objetivo o aperfeiçoamento dos administradores como fonte de entendimento e de implantação de teorias administrativas na gestão das empresas rurais. (FUCAMP)

Nesse contexto, cabe a discussão em torno da viabilidade da utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de administração nas propriedades agropecuárias brasileiras.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com o nível de envolvimento do pesquisador, do grau de controle exercido e da temporalidade da pesquisa, os principais métodos de pesquisa qualitativa são: o estudo de caso, a observação participante e a pesquisa-ação (BENSAT *et al.*, 1987 apud HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996, p.20).

Para esse trabalho de pesquisa, utilizou-se o *estudo de caso* como metodologia de pesquisa, que pareceu-nos ser a mais aplicável.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como processos organizacionais e administrativos, mudanças de gestão ocorridas e maturação de processos.

Especificamente o estudo de caso do tipo único foi o escolhido. Yin (2001, p.61-63) descreve que este tipo de estudo de caso é apropriado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante, quando o caso representa um caso raro ou um caso revelador.

“Em geral, o Estudo de Caso representa a estratégia preferida dos pesquisadores quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p.19).

O estudo de caso não representa uma “amostragem”, o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Ou, como descrevem três notáveis cientistas sociais em seu estudo de caso único, o objetivo é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante” (LIPSET; TROW; COLEMAN, p. 419-420).

De todos os tipos de metodologia de pesquisa, esta é a que apresenta menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas, que podem constituir a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

Optou-se por desenvolver uma pesquisa do tipo estudo de caso único por entender ser este um caso revelador sobre a implantação de *Balanced Scorecard* em propriedades agropecuárias brasileiras, acreditando que a condição contextual possa ser pertinente ao fenômeno de estudo.

### 3.1 UNIVERSO DE PESQUISA

Os objetos de análise serão duas propriedades agropecuárias da Fundação Bradesco, localizadas nos municípios de Miranda/MS e Formoso do Araguaia/TO, que implantaram os conceitos e a metodologia do *Balanced Scorecard*.

FIGURA 14: Mapa de localização das fazendas de Bodoquena/MS e Canuanã/TO



Fonte: Fundação Bradesco – Setor de Geração de Recursos Didáticos

### 3.2 COLETA DE DADOS

Com o objetivo de levantar um conjunto de informações capazes de gerar as condições necessárias para atingir os objetivos estabelecidos neste trabalho, da forma mais imparcial, clara e correta possível, foram utilizadas cinco fontes de evidências para o processo de coleta de dados realizado nessas propriedades agropecuárias:

➤ Análise de relatórios da empresa

Tomou-se como fonte de dados para a caracterização da Fundação Bradesco informações colhidas junto ao Setor de Relações Institucionais (RI), que aportou o Relatório de Atividades e o Balanço Social 2008. Outras informações foram colhidas no Portal Corporativo e na página da Instituição na Internet.

No que se refere à implantação do BSC, foram analisados os relatórios e as informações disponibilizadas pelo Grupo Gestor do BSC no Portal Corporativo (intranet) da Instituição.

➤ Análise de relatórios de resultados das propriedades agropecuárias

Através de pesquisa realizada *in loco* nas propriedades agropecuárias, objetos deste estudo, foram analisados os relatórios de resultados das medidas relacionadas com os objetivos estratégicos do setor Pecuário, do período de 2006 a 2008, relacionando-os com as metas estabelecidas no Mapa Estratégico de Produção Agropecuária das fazendas de Bodoquena e de Canuanã.

➤ Entrevistas com gestores das propriedades agropecuárias

A coleta de dados foi complementada através de entrevistas realizadas nas fazendas de Bodoquena/MS e de Canuanã/TO com os principais gestores envolvidos no processo de implantação do BSC nas propriedades agropecuárias da Fundação Bradesco, no sentido de entender, o mais claramente possível, como ocorreu o seu processo de implantação, as mudanças decorrentes, os processos envolvidos e os resultados obtidos.

➤ *Observação Direta:*

Evidências de utilização do *Balanced Scorecard* foram efetuadas durante a permanência nas dependências da Matriz da Fundação Bradesco, localizada na cidade de Osasco/SP, e nas propriedades agropecuárias de Bodoquena/MS e de Canuanã/TO, no período que compreendeu o início do projeto de implantação do BSC nessas unidades rurais (agosto de 2003) até o final do primeiro semestre de 2009 (quando do levantamento de dados e da realização das entrevistas para a pesquisa).

O autor participou diretamente dos processos de concepção e de implantação do BSC nessas fazendas, como integrante da equipe que concebeu os seus Mapas Estratégicos, objetivos, medidas, metas; bem como elemento de articulação (na função de coordenador técnico da área de agropecuária) entre essas unidades rurais e a Matriz da Fundação Bradesco. Nesse sentido, atuou supervisionando as etapas de implantação do BSC nas fazendas, acompanhando e orientando as equipes de profissionais envolvidas nesse trabalho nas fazendas, e ainda monitorando e avaliando os resultados e *feedbacks* das equipes, e repassando-os para o Grupo Gestor do BSC da Matriz.

➤ *Fontes secundárias:*

Foram realizadas pesquisas sobre a empresa em questão em outras fontes, como em revistas, artigos em geral e informações setoriais, no sentido de trazer para a pesquisa, não somente informações oriundas da própria empresa, mas também buscar dados de fontes externas.

- Autorização para o levantamento e a divulgação de informações:

A Fundação Bradesco foi comunicada dos objetivos da pesquisa, das informações necessárias para a realização da mesma e autorizou sua divulgação nesse trabalho de pesquisa, levando a análise de estudo para o meio acadêmico.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A estratégia para a análise dos dados utilizada é a lógica de adequação ao padrão.

O método de análise utilizado baseia-se nas proposições teóricas que levaram a este estudo de caso. As questões de pesquisa estão relacionadas às revisões feitas na literatura sobre o assunto *Balanced Scorecard* como sendo o padrão esperado e sua comparação com a coleta de dados efetuada nas fazendas da Fundação Bradesco, incluindo a aplicabilidade dessa ferramenta de gestão ao meio agropecuário, bem como a replicação ou não da teoria neste caso.

Em função do método de análise escolhido, a revisão da literatura é um ponto muito importante deste trabalho. Foram realizadas pesquisas em livros, revistas, artigos, pesquisas científicas e sites de internet sobre *Balanced Scorecard*, Planejamento Estratégico e assuntos correlatos, incluindo a busca por documentação e trabalhos científicos relacionados com a implantação de *Balanced Scorecard* no Brasil e em outros países.

Também foram analisados artigos relacionados com experiências comparadas de implantação do BSC em empresas brasileiras, procurando estabelecer pontos de convergência e de divergência com o caso relatado neste estudo.

## **4 RESULTADOS**

Os resultados da coleta de dados deste estudo de caso serão apresentados cronologicamente dentro dos seguintes tópicos: a) dados de caracterização da Fundação Bradesco; b) atividades de Educação na Agropecuária; c) dados de caracterização das Fazendas de Bodoquena e de Canuanã; d) a implantação do BSC na Fundação Bradesco; e) a implantação do BSC nas Fazendas de Bodoquena e de Canuanã; f) o mapa estratégico de Produção Agropecuária; g) divulgação interna do BSC nas unidades rurais de Bodoquena e de Canuanã.

### **4.1 RESULTADOS DA COLETA DE DADOS E ENTREVISTAS**

#### **4.1.1 Dados de caracterização da Fundação Bradesco**

A Fundação Bradesco foi criada em 1956, por Amador Aguiar, o fundador do Bradesco, com o objetivo principal de proporcionar educação e profissionalização a crianças, jovens e adultos oriundos de comunidades socioeconomicamente desfavorecidas. Sua primeira escola foi inaugurada em 29 de junho de 1962, na Cidade de Deus (Osasco/SP), com 300 alunos e sete professores. Hoje, são 40 escolas presentes em todos os Estados Brasileiros e no Distrito Federal. Nos últimos 10 anos, os recursos da Fundação Bradesco aplicados em Educação foram da ordem de R\$ 3,124 bilhões (em valores atualizados), montante convertido em 1.895.859 atendimentos.

Em 2008, a Fundação Bradesco investiu R\$ 220,8 milhões nesse projeto social e realizou 518.660 atendimentos, dos quais 110.830 alunos, em suas Escolas próprias, em seis frentes de atuação: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Profissional de Nível Médio (cursos de formação e aperfeiçoamento profissionais), Formação Inicial e Continuada (cursos de atualização e qualificação) e Educação de Jovens e Adultos (Alfabetização, Ensino Fundamental e Ensino Médio). Outros 407.830 atendimentos foram realizados por meio de novas tecnologias, como a Escola Virtual e os CIDs – Centros de Inclusão Digital. Nas escolas da Fundação

Bradesco, os alunos recebem uniforme, material didático, alimentação e atendimento odontológico gratuito.

FIGURA 15: Mapa de localização das unidades escolares da Fundação Bradesco



Fonte: Fundação Bradesco – Setor de Geração de Recursos Didáticos

As escolas constituem uma referência sociocultural nas regiões em que se encontram. Essas comunidades vêm na Fundação Bradesco possibilidades de ampliar horizonte de trabalho e de realizações. Em cada unidade escolar, multiplicam-se os princípios éticos que orientam ações coletivas e pessoais. Essas unidades destacam-se pela qualidade de trabalho e excelente infraestrutura. Por essa razão, há grande procura de moradores de cada região por matrículas em todos os cursos.

Há mais de cinco décadas, a semente foi lançada e, hoje, a Fundação Bradesco se afirma no consenso de que educar é transformar vidas e abrir caminhos. Nesse sentido, a Instituição inova, reunindo o melhor da tecnologia com o melhor do que os educadores podem oferecer.

Na Cidade de Deus, em Osasco/SP, está o núcleo administrativo/pedagógico (Centro Educacional) que organiza, encaminha e acompanha a dinâmica de todo o sistema educacional da rede de escolas. Trata-se de um grupo de educadores, técnicos e supervisores que compõem a Diretoria da Fundação e todo o corpo administrativo. São profissionais ativos, atentos e responsáveis pela gestão de recursos, capacitação profissional e, sobretudo, pelo desenvolvimento de todo o projeto educativo.

Com a missão de levar educação básica e profissional de qualidade para crianças, jovens e adultos economicamente desfavorecidos, o projeto educacional desenvolvido pela Fundação Bradesco é modelo de investimento social privado e caracteriza-se por ações focadas em resultados, avaliação contínua, profissionalismo e continuidade dos projetos. A Fundação Bradesco constitui-se no maior projeto educacional privado da América Latina e um dos maiores do mundo.

#### **4.1.2 Atividades de Educação na Agropecuária**

Dentre o rol de 40 escolas da rede, cinco são escolas-fazenda, localizadas em regiões estratégicas do agronegócio brasileiro (Bodoquena/MS, Canuanã/TO, Feira de Santana/BA, Garanhuns/PE e Rosário do Sul/RS). Essas escolas-fazenda se dedicam ao oferecimento de Ensino Básico e Profissionalizante, tendo como referência cursos voltados para a área de agropecuária, em especial o curso Técnico em Agropecuária.

Na verdade, as atividades voltadas para a educação no campo constituem-se num dos segmentos de forte atuação da Fundação Bradesco nessas localidades, tendo como objetivo a inserção de jovens e adultos do meio rural no mercado de trabalho através da qualificação profissional, propiciada por cursos de qualidade, totalmente gratuitos e sintonizados com a demanda de formação dessas regiões. Para isso, a Instituição oferece cursos regulares em dois segmentos educacionais da Educação

Profissional: a Formação Inicial e Continuada (FIC) e a Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM).

Na Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores (FIC), os cursos de curta duração (40 horas) oferecidos para a comunidade são organizados em 4 subáreas profissionais: Pecuária, Agricultura, Agroindústria e Gestão Rural. Há um leque de mais de 25 opções de cursos, no qual a FIC busca integrar o saber popular com o saber científico, numa articulação em que a teoria e a prática se complementam, favorecendo a qualificação e a requalificação de jovens e de trabalhadores rurais.

Em 2008, através desses cursos da FIC, a Fundação Bradesco atendeu 1.758 alunos em todo o Brasil, contribuindo significativamente para a fixação do homem no campo e para o aumento da qualidade de vida e da renda familiar rural por meio da qualificação profissional.

Por outro lado, sintonizada com a crescente demanda de profissionais para atender o agronegócio brasileiro, a Fundação Bradesco, no segmento de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM), oferece, nas suas escolas-fazenda, o curso Técnico em Agropecuária. Com carga horária de 1.200 horas e oferecido nas formas Pós-Ensino Médio ou concomitantemente com o Ensino Médio, o curso Técnico é dividido em cinco módulos, abrangendo a construção de conhecimentos técnicos nas áreas de Planejamento e Projetos, Produção Animal, Produção Vegetal, Produção Agroindustrial e Gestão de Empreendimentos Agropecuários e Agroindustrial.

Esse curso tem por objetivo formar Técnicos em Agropecuária por meio de bases científicas, tecnológicas e conhecimentos práticos e teóricos, integrando conceitos e soluções de forma interdisciplinar, aliado à construção de competências e habilidades que permitam ao aluno uma visão holística do setor, desenvolvendo a sua capacidade de atuação como agente solucionador de problemas e inovador no contexto de trabalho onde estiver inserido.

Em 2008, através do curso Técnico em Agropecuária oferecido em suas escolas-fazenda, a Fundação Bradesco atendeu 1.167 alunos em todo o Brasil, contribuindo para a inserção profissional de jovens no mercado de trabalho. Em termos de atendimentos gerais por área no segmento da Educação Profissional Técnica de Nível Médio da Instituição, em 2008, a área de agropecuária respondeu por 43,23%.

Nessas escolas-fazenda há ambientes amplamente favoráveis para estudo e para pesquisa, que são fomentados através do desenvolvimento permanente de projetos técnicos de agropecuária pelos alunos e professores, tanto para cumprir as exigências curriculares do curso Técnico, como para participação em feiras e concursos científicos nacionais e internacionais.

Como resultado, essas escolas conquistaram, com os projetos técnicos dos alunos, no biênio 2007/2008, 35 premiações em concursos, com destaque especial para as premiações obtidas no Concurso Cientistas do Amanhã (Prêmio IBEEC/UNESCO) conquistadas, em 2007, pela Escola-fazenda de Canuanã (Projeto: *Análise da ação cicatrizante da Mangabeira em lesões de bezerras*) e, em 2008, pela Escola-fazenda de Bodoquena (Projeto: *Teste para disponibilização da produção de Biodiesel aos pequenos produtores de forma artesanal através de gordura animal*).

Essa dinâmica de trabalho técnico-pedagógica, aliada aos ambientes criados, ampliou a concepção institucional dessas escolas-fazenda para além da formação profissional. Atualmente, foram transformadas em verdadeiros laboratórios de pesquisa, gerando conhecimentos científicos e tecnológicos passíveis de serem adotados nos diferentes sistemas produtivos da agropecuária nacional e internacional.

A recente publicação de uma Coletânea contendo 19 projetos técnicos de agropecuária desenvolvidos por alunos e por professores dessas unidades escolares que foram premiados em feiras e concursos científicos nacionais e internacionais no biênio 2007-2008 é um exemplo concreto da dimensão do projeto educacional desenvolvido pela Instituição nessa área profissional (*Coletânea de Projetos de Agropecuária*, Fundação Bradesco, 2009).

A experiência técnico-pedagógica da Fundação Bradesco na área profissional de agropecuária transpôs os muros escolares da rede e foi levada para as empresas na formatação de cursos *in company*. O curso Técnico Agrícola com ênfase na cadeia produtiva da cana-de-açúcar, desenvolvido em convênio com o Grupo Virgolino de Oliveira S.A. Açúcar e Álcool, no período de 2006 a 2008, foi o primeiro curso técnico oferecido fora da rede de escolas da Instituição e o primeiro no País com essa estrutura curricular.

Esse curso Técnico, pioneiro na área, promoveu a formação de 52 trabalhadores dessa empresa ligados à produção e à logística da cana-de-açúcar das unidades industriais de Catanduva e Itapira, localizadas no interior do Estado de São Paulo. Como resultado dessa experiência técnico-pedagógica *in company*, a Fundação Bradesco lançou em 2009 uma publicação técnica (*Coletânea de Trabalhos de Conclusão do Curso Técnico Agrícola com Ênfase na Cadeia Produtiva da Cana-de-açúcar*) que reúne treze trabalhos inéditos desenvolvidos pelos alunos desse curso, sob orientação de renomados pesquisadores do Instituto Agrônômico (IAC) e da Unesp/Jaboticabal.

A Fundação Bradesco conta ainda com parcerias estratégicas que contribuem para o desenvolvimento sustentável de seu projeto educacional na área de agropecuária. Dentre essas, destacam-se a parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias (EMBRAPA), que, desde 2004, está voltada para o desenvolvimento de unidades experimentais e projetos técnicos nas escolas-fazenda da Instituição e para a formação de alunos e de professores na área de pesquisa científica e tecnológica. O grupo *Pensa*, Centro de Conhecimentos em Agronegócio, ligado à Universidade de São Paulo (USP) e à Fundação Instituto de Administração (FIA), considerado um dos mais renomados núcleos de ensino e de pesquisa da área do mundo, também aporta anualmente profissionais para a condução de cursos, palestras e videoconferências para os técnicos e os professores das escolas-fazenda, dentro do Programa de Formação Profissional Continuada da Fundação Bradesco para essas unidades rurais.

#### **4.1.3 Dados de caracterização das fazendas de Bodoquena e de Canuanã**

As unidades rurais de Bodoquena/MS e de Canuanã/TO são escolas-internato que abrigam mais de 1.750 alunos, em sua maioria oriundos do meio rural, tendo seus berços familiares em comunidades indígenas, assentamentos rurais e fazendas das regiões próximas às escolas. Localizadas em regiões rurais marginais, essas escolas constituem-se nas únicas opções de estudo para essas populações carentes, reforçando a importância desse projeto educacional da Fundação Bradesco.

Essas escolas-fazenda dispõem de um quadro geral de 66 professores e 361 funcionários que garantem os funcionamentos administrativo, técnico e pedagógico dessas unidades.

As unidades de Bodoquena e de Canuanã possuem toda uma infraestrutura para o suporte educacional dos alunos (salas de aula, bibliotecas, laboratórios de informática conectados à internet, laboratório de ciências, etc), bem como setores de produções agrícola, pecuária e agroindustrial devidamente equipados e compostos de pessoal técnico especializado, que garantem a produção de alimentos para suprir grande parte da demanda dessas comunidades internas, comercializando a produção excedente.

Essas duas escolas-fazenda foram escolhidas como fonte de dados para essa pesquisa devido ao fato de: serem as principais unidades rurais da rede; terem sido eleitas para as unidades rurais piloto na implantação do BSC na Fundação Bradesco (com mapas estratégicos específicos); também pela peculiaridade de serem unidades que funcionam em regime de internato (o que eleva sua importância no contexto da Instituição); e pelo fato de gerirem um orçamento anual superior a 20 milhões de reais (quase 10% do orçamento total da Instituição).

### **Unidade de Bodoquena/MS**

Localizada no Pantanal sul-mato-grossense, na área rural do município de Miranda – distante 250 km da capital do Estado, Campo Grande –, a escola-fazenda de Bodoquena é uma fazenda referência da região, tanto pela formação de profissionais (Técnicos em Agropecuária) como pela geração de conhecimentos científicos e tecnológicos.

É nesse verdadeiro santuário ecológico, que preserva espécies animais e vegetais peculiares da fauna e flora tropical, num clima tropical, com média de 1.264 mm de chuvas/ano, que a Fundação Bradesco possui uma fazenda com 775 hectares, com vocação sumamente pecuária. Dessa área total, aproximadamente 679 hectares são úteis para atividade pecuária (656 hectares) e para agricultura (23 hectares). Outros 61 hectares são destinados à preservação ambiental.

A comunidade interna é formada por 850 alunos, 31 professores e 166 funcionários que se empenham diariamente na busca de cumprir a missão institucional.

A fazenda possui uma infraestrutura predial de 37.154 metros quadrados de área construída, que abrange salas de aula, laboratórios de informática, biblioteca, quadra poliesportiva coberta, alojamentos masculino e feminino, moradias de funcionários, refeitório, padaria, lavanderia, unidade de saúde, indústria rural, abatedouro de aves e suínos, etc.

O reconhecimento dessa escola-fazenda na região e no Estado do MS como modelo de pólo educacional rural deve-se, em grande parte, à estruturação técnica dos setores de produção agropecuária que dão suporte para as práticas pedagógicas dos cursos, para o desenvolvimento dos projetos técnicos e para a produção de alimentos para a comunidade interna.

O Setor Pecuário, em particular, é formado por um quadro profissional qualificado, constituído de um médico veterinário, que atua como coordenador, três técnicos em agropecuária e mais sete vaqueiros, que garantem o funcionamento das diversas atividades produtivas.

O rebanho em média é formado por 800 bovinos de corte, 384 bovinos de leite (sendo 134 animais registrados Girolando PO e 250 animais comuns), 32.500 aves de corte, 450 aves de postura, 110 suínos e 80 ovinos, os quais garantiram em 2008 uma produção anual conforme tabela abaixo:

TABELA 1: Dados da Produção Pecuária 2008 – Fazenda Bodoquena

Produto	Total
Carne bovina (kg)	42.528
Leite (kg)	250.417
Carne suína (kg)	22.451
Carne ovina (kg)	80
Ovos (unidades)	136.441
Carne aves (kg)	59.402
Mel (kg)	588

Fonte: Fundação Bradesco – Relatórios do Setor Pecuário da Fazenda Bodoquena/MS

Já o Setor Agrícola é composto de um engenheiro agrônomo – que atua como coordenador – um técnico em agropecuária e seis auxiliares que dão suporte para as atividades de produção agrícola (produção de hortifrutigranjeiros), numa área de 25 hectares, além de manterem o paisagismo e a jardinagem da escola-fazenda.

### **Unidade de Canuanã/TO**

Embrenhada junto à ilha do Bananal, no município de Formoso do Araguaia/TO, desde 1976, a escola-fazenda de Canuanã oferece Ensino Básico e Profissionalizante para a comunidade rural carente daquela região do Estado do Tocantins, formada essencialmente por famílias indígenas e por assentados.

A unidade de Canuanã é uma fazenda referência da região, tanto pela formação de profissionais (Técnicos em Agropecuária) como pela geração de conhecimentos científicos e tecnológicos. Dada a distância de aproximadamente 500 km que a separam da capital do Tocantins, Palmas, a escola-fazenda da Fundação Bradesco é uma das poucas opções – e a única em regime de internato – de ensino para as populações carentes daquela região, reforçando, assim, a importância desse projeto educacional.

É num ambiente de extrema beleza natural, cujo clima tropical garante uma média de precipitação anual de 1.850 mm, que a Fundação Bradesco mantém uma comunidade interna formada por 917 alunos, 35 professores e 195 funcionários que se empenham diariamente na busca de cumprirem a missão institucional.

A área total da fazenda é de 2.458,9 hectares, sendo que deste total 1.297,1 hectares são consideradas área útil para atividades pecuária e agrícola e 1.115,09 hectares são de preservação ambiental.

A fazenda dispõe de 34.273 metros quadrados de área construída que compreende salas de aula, laboratórios de informática, biblioteca, alojamentos masculino e feminino, moradias de funcionários, refeitório, padaria, lavanderia, unidade de saúde, indústria rural, abatedouro de aves, suínos e bovinos, silos fábrica de rações, etc.

O Setor Pecuário, em particular, é formado por um quadro profissional qualificado, constituído de um médico veterinário (coordenador da área), três técnicos em agropecuária, quatro vaqueiros e quatro auxiliares, que garantem o funcionamento dos programas de produção animal.

O rebanho em média é formado por 1.260 bovinos de corte (sendo 150 bovinos Nelore PO, 314 bovinos Nelore LA – rebanho registrado e 796 bovinos – gado geral), 449 bovinos de leite, 30.000 aves de corte, 500 aves de postura, 160 suínos e 160 ovinos, que garantiram em 2008 uma produção anual conforme tabela abaixo:

TABELA 2: Dados da Produção Pecuária 2008 – Fazenda Canuanã

Produto	Produção Anual
Carne bovina (kg)	51.036
Leite (kg)	249.782
Carne suína (kg)	15.844
Carne ovina (kg)	446
Ovos (unidades)	151.413
Carne aves (kg)	59.093
Mel (kg)	

Fonte: Fundação Bradesco – Relatórios do Setor Pecuário da Fazenda Canuanã/TO

Já o Setor Agrícola é composto de um engenheiro agrônomo, que atua como coordenador, dois técnicos em agropecuária, quatro tratoristas, um mecânico e seis auxiliares que dão suporte para as atividades de produção agrícola voltadas para a produção de arroz, milho e sorgo, além de hortifrutigranjeiros.

#### 4.1.4 A implantação do *Balanced Scorecard* na Fundação Bradesco

O projeto de implantação do BSC na Fundação Bradesco foi iniciado oficialmente em agosto de 2003, em Osasco/SP, com a promoção de oficinas reunindo representantes das unidades escolares e do Centro Educacional que receberam uma

formação sobre os fundamentos da metodologia e contribuíram para a concepção dos mapas estratégicos.

De janeiro a julho de 2004, houve um amplo programa de treinamento envolvendo equipes dos setores da matriz (Centro Educacional) que também se interagiram da metodologia, colaborando para o aprimoramento dos mapas.

No Encontro de Diretores, realizado em Osasco, em julho de 2004, a metodologia foi socializada com os gestores que, no retorno às suas bases, socializaram os fundamentos da metodologia com as equipes de professores e de funcionários.

Em 2005, foi implantado o BSC nas 40 unidades escolares e no Centro Educacional, tendo na época oito mapas estratégicos com suas respectivas medidas.

Em abril de 2007, após dois anos de validação da metodologia, foi criado o Sistema Integrado do Planejamento Estratégico (SIPE) com objetivo de sistematizar os dados relacionados com o BSC.

Em julho de 2007, o Grupo Gestor, seguindo as diretrizes do BSC preconizado por Kaplan e Norton no sentido de reavaliar a estratégia, revisou os mapas e medidas, instituindo o Índice de Eficiência Operacional (IEO).

Seguindo as tendências das empresas globais, em 2008, a Fundação Bradesco criou o Escritório de Estratégia, com o intuito de alinhar a estratégia institucional com as operações, dentro do conceito do Ciclo Fechado da Estratégia (*Closed Loop*).

Em 2009, houve uma revisão dos mapas estratégicos, com enxugamento do número existente de oito para três, criação de painéis de controle (*Dashboards*) e eleição de áreas-piloto para aferição dos resultados do planejamento estratégico e, sobretudo, do grau de conhecimento e de envolvimento das equipes operacionais e gerencias com o BSC na Fundação Bradesco.

FIGURA 16. Histórico da implantação do BSC na Fundação Bradesco

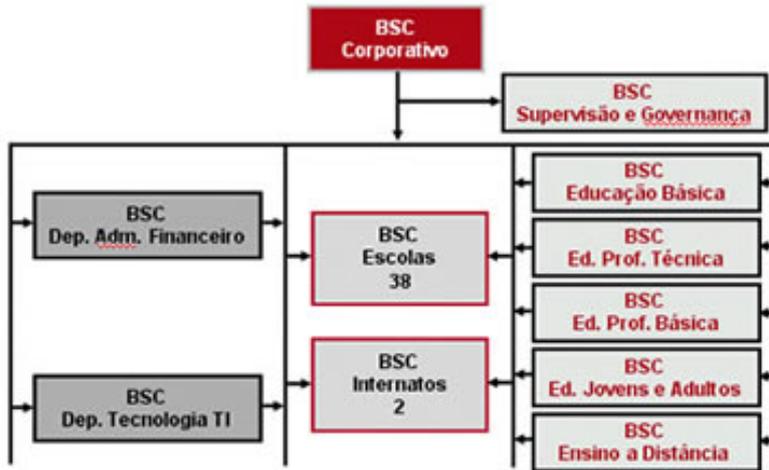


Fonte: Portal Corporativo da Fundação Bradesco

Os principais objetivos da implantação do BSC na Fundação Bradesco estão relacionados com o desejo da Diretoria de implantação de um planejamento estratégico de longo prazo (haja vista os desafios do projeto educacional institucional, a partir da consolidação da rede de 40 escolas, concretizado em 2006); a necessidade da definição dos processos críticos e o alinhamento de ações entre os departamentos da Matriz e as escolas; o desenvolvimento e a implantação da cultura de gestão de processos e projetos.

Para isso, foi definido um organograma para a implantação da metodologia BSC na Matriz e nas escolas, dentro de um processo que envolveu, no período de 2003 a 2005, a formação de 49 colaboradores multiplicadores na metodologia de BSC, a elaboração de 18 painéis estratégicos da instituição, departamentos e escolas, e a implantação do planejamento estratégico e do BSC no ano de 2005.

FIGURA 17. Organograma de implantação do BSC na Fundação Bradesco



Fonte: Portal Corporativo da Fundação Bradesco

Observa-se, no organograma de implantação do BSC na Fundação Bradesco, acima relacionado, que as escolas-internatos de Bodoquena e de Canuanã tiveram um tratamento diferenciado, com a designação de profissionais com formação técnica especializada para gestão dos processos relacionados à implantação e ao monitoramento do BSC nessas fazendas, bem como a concepção de Mapas estratégicos, objetivos e medidas específicas que aferissem os resultados dos setores administrativo (Mapa da Prefeitura) e técnico (Mapa de Produção Agropecuária).

Por outro lado, a cronologia de implantação do BSC na Fundação Bradesco acompanhou paralelamente a evolução da literatura sobre essa metodologia, direcionando os trabalhos conduzidos pelo Grupo Gestor e alinhando a Instituição à estratégia por meio de adoção de novos conceitos.

FIGURA 18. Cronologia da Evolução da Literatura sobre o BSC



Fonte: Portal Corporativo da Fundação Bradesco

#### 4.1.5 A implantação do *Balanced Scorecard* nas Fazendas de Bodoquena e de Canuanã

Paralelamente ao processo de implantação do BSC na rede de escolas da Fundação Bradesco, foi definido, em agosto de 2003, por um grupo de profissionais da área de agropecuária, que as escolas-internato de Bodoquena e de Canuanã, pelas peculiaridades de infraestrutura que possuem, deveriam ter, além dos mapas, objetivos e medidas educacionais, dois mapas estratégicos específicos (de Produção Agropecuária e Prefeitura), que aferissem como está sendo desenvolvida a gestão dos processos internos administrativos e técnicos.

Para fins de análise de resultados neste Estudo de Caso, foram evidenciadas especificamente as medidas relacionadas com os objetivos de Produção Pecuária contidas no Mapa Estratégico de Produção Agropecuária, como forma de estabelecer uma analogia com a realidade de um sistema produtivo de uma fazenda empresarial.

#### 4.1.6 Mapa de Produção Agropecuária

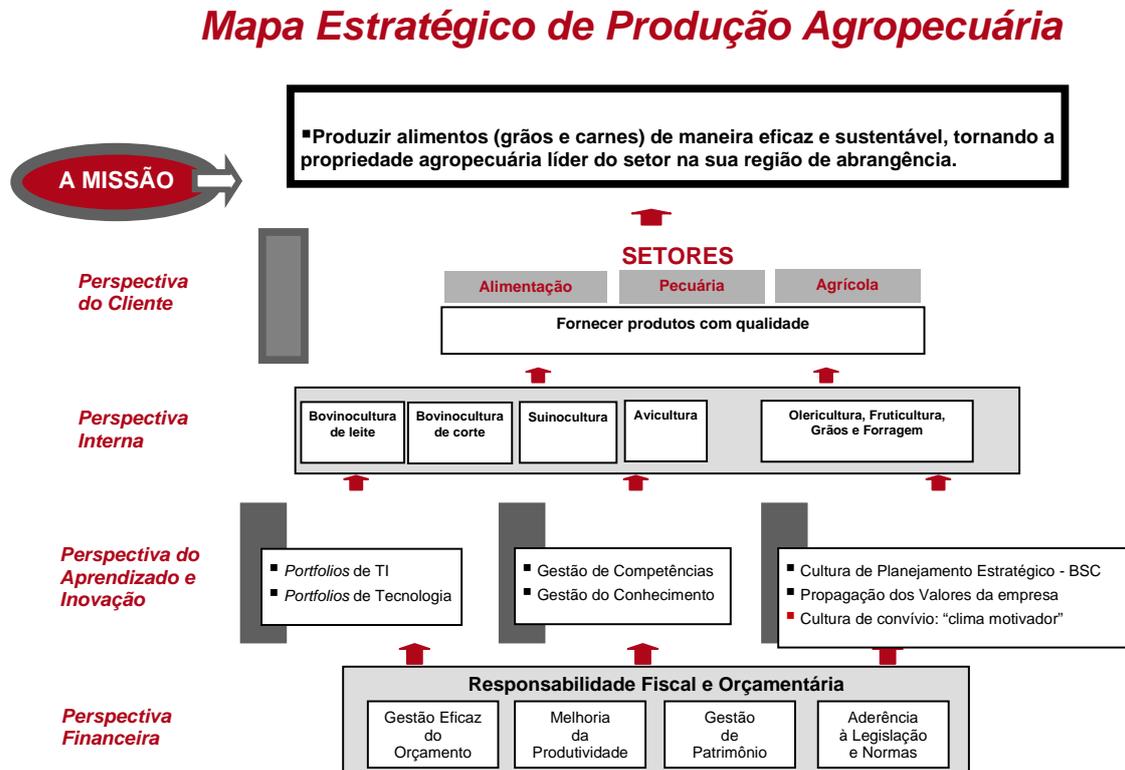
O Mapa de Produção Agropecuária foi o resultado do estudo realizado, a partir de agosto de 2003, por um grupo de especialistas da área, pertencentes ao quadro técnico da Fundação Bradesco, que, a partir da análise dos contextos interno e externo das escolas-fazenda de Bodoquena e de Canuanã, definiu que a sua missão seria voltada para a produção de alimentos (grãos e carnes) de maneira eficaz e sustentável, tornando aquelas propriedades agropecuárias líderes do setor nas suas respectivas regiões de abrangência. Embora em sua quase totalidade a produção de alimentos seja voltada para atender a demanda das comunidades internas dessas escolas-fazenda (alunos, professores, funcionários e familiares), foi enfática a definição de que, na perspectiva do cliente (comunidade interna), a qualidade de produtos de origem animal e vegetal deveria preponderar com fator sustentável do mapa estratégico.

Na perspectiva interna do Mapa de Produção Agropecuária, os setores-chave das áreas pecuária (bovinocultura de corte, bovinocultura de leite, suinocultura e avicultura) e agrícola (olericultura, fruticultura, grãos e silagem) foram desenhados como objetivos estratégicos, aferindo-se para cada um deles medidas específicas que retratassem a eficiência dos resultados produtivos, como será visto mais adiante na análise dos resultados.

Já as perspectivas do Aprendizado e Inovação e Financeira seguiram o padrão do portfólio institucional definido para os outros mapas estratégicos como forma de alinhamento das ações e recursos disponibilizados.

Ao contrário da maioria dos mapas estratégicos concebidos por empresas de diferentes setores e os citados na literatura dos autores do BSC, o mapa de produção agropecuária da Fundação Bradesco trouxe a perspectiva financeira na sua parte inferior. Isso foi feito para seguir o padrão dos demais mapas educacionais concebidos para a Instituição dado o seu caráter filantrópico.

FIGURA 19: Mapa Estratégico de Produção Agropecuária – Fundação Bradesco:



Fonte: Portal Corporativo da Fundação Bradesco

#### 4.1.7 Divulgação interna do BSC nas unidades rurais de Bodoquena e de Canuanã

Uma das importantes etapas do processo de implantação do BSC nas fazendas foi o processo de divulgação interna dos *dashboards*, mapas, objetivos, medidas e metas. Isso foi realizado através da fixação de painéis, quadros e cartazes em pontos localizados em áreas do setor pecuário das fazendas de grande circulação de funcionários, além de reuniões regulares realizadas pelas comissões de gestão do BSC.

A comunicação interna nas fazendas é um ponto importante do processo de implantação, pois se refere diretamente ao princípio do BSC de traduzir a estratégia em termos operacionais. Dessa forma, todos os funcionários dos setores de produção (no caso analisado, o Setor Pecuário) tiveram acesso às informações relacionadas com a estratégia concebida para o seu local de atuação, favorecendo o entendimento da importância do seu papel profissional no contexto geral da fazenda.

FIGURA 20. Painéis com informações sobre o BSC fixados no Setor Pecuário das fazendas



Fonte: Fundação Bradesco – Relatórios do Setor Pecuário das Fazendas

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta deste Estudo de Caso baseia-se na análise dos resultados obtidos com a implementação do BSC nas fazendas da Fundação Bradesco de Bodoquena/MS e de Canuanã/TO, buscando elucidar aspectos diferenciados, fatores externos impactantes, pontos de convergência e pontos de divergência, bem como avaliar a aplicabilidade da metodologia do BSC no setor agropecuário.

A análise dos resultados desse estudo segue quatro parâmetros, que balizam a discussão em torno da aplicabilidade do BSC em propriedades agropecuárias:

- Pelos resultados da pesquisa documental e das entrevistas com os diretores das fazendas sobre a implantação do BSC na Fundação Bradesco, analisa-se a sua convergência com os cinco princípios da organização focalizada na estratégia, preconizados por Kaplan e Norton (2001);

- Pelos resultados das entrevistas com os principais gestores das fazendas, analisa-se o impacto da implantação do BSC nas melhores práticas de gestão (baseado em KAPLAN; NORTON, 2006);

- Pelos resultados das entrevistas com os principais gestores das fazendas, analisa-se o impacto da implantação do BSC em termos de resultados no setor pecuário das fazendas (baseado em KAPLAN; NORTON, 2006);

- Pelos resultados das medidas de produção pecuária estabelecidas no Mapa Estratégico de Produção Agropecuária das fazendas, analisa-se o desempenho da bovinocultura de corte, bovinocultura de leite, avicultura e suinocultura das fazendas, no período 2006 a 2008.

## 5.1 DA PESQUISA DOCUMENTAL E ENTREVISTA COM OS DIRETORES DAS FAZENDAS DA FUNDAÇÃO BRADESCO SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC

Nessa primeira fase da análise de resultados, procurou-se identificar se o processo de implantação do *Balanced Scorecard* nas fazendas da Fundação Bradesco de Bodoquena e de Canuanã seguiram os 5 princípios denominados por Kaplan e Norton (2000) da organização focalizada na estratégia.

Para apurar-se a percepção dos Diretores das fazendas sobre a convergência do processo de implantação do BSC com os princípios da organização focalizada na estratégia, foram adotados os seguintes parâmetros (legendas) para classificação das respostas dos itens listados nas tabelas 1 e 2:

- X \_ presente no processo;
- NI \_ não identificado na fonte de pesquisa;
- I \_ presente no processo de forma incipiente ou como intenção.

TABELA 3. Resultados da implantação do BSC na fazenda de Bodoquena/MS

Aspectos	
1-Identificação de benefícios do BSC:	
1.1-Mensuração de desempenho da organização	X
1.2-Implementação de estratégias	X
1.3-Modelo de gestão estratégica	X
1.4-Resultados econômico-financeiros do projeto	X
2-Envolvimento da equipe executiva no processo de implantação do BSC	X
3-Busca de equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros	X
4-Utilização de Mapas Estratégicos	X
5-Obtenção de sinergias entre unidades, áreas e setores através do BSC	X
6-Intenção de desdobrar os Mapas Estratégicos e BSC em nível de áreas, equipes e pessoas	X
7-Participação dos níveis intermediários nas discussões sobre o BSC	X
8-Uso de recursos de comunicação para divulgação do projeto BSC	X
9-Utilização de treinamento dos funcionários para a participação no projeto BSC	X
10-Vinculação dos sistemas de incentivos e recompensas da organização ao BSC	NI
11-Ligação do planejamento estratégico com o BSC	X
12-Ligação do orçamento anual com o BSC	X
13-Utilização de solução de tecnologia da informação	X
14-Utilização de planilhas eletrônicas e <i>softwares</i> de apresentação	X
15-Utilização de consultoria externa	X
16-Ampliação da divulgação de informações estratégicas da organização com o BSC	X

Fonte: Entrevistas com o Diretor da fazenda Fundação Bradesco de Bodoquena; adaptado de JUNIOR, H. (2002).

TABELA 4. Resultados da implantação do BSC na fazenda de Canuanã/TO

Aspectos	
1-Identificação de benefícios do BSC:	
1.1-Mensuração de desempenho da organização	X
1.2-Implementação de estratégias	X
1.3-Modelo de gestão estratégica	X
1.4-Resultados econômico-financeiros do projeto	X
2-Envolvimento da equipe executiva no processo de implantação do BSC	X
3-Busca de equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros	X
4-Utilização de Mapas Estratégicos	X
5-Obtenção de sinergias entre unidades, áreas e setores através do BSC	I
6-Intenção de desdobrar os Mapas Estratégicos e BSC em nível de áreas, equipes e pessoas	X
7-Participação dos níveis intermediários nas discussões sobre o BSC	X
8-Uso de recursos de comunicação para divulgação do projeto BSC	X
9-Utilização de treinamento dos funcionários para a participação no projeto BSC	X
10-Vinculação dos sistemas de incentivos e recompensas da organização ao BSC	NI
11-Ligação do planejamento estratégico com o BSC	X
12-Ligação do orçamento anual com o BSC	X
13-Utilização de solução de tecnologia da informação	X
14-Utilização de planilhas eletrônicas e softwares de apresentação	X
15-Utilização de consultoria externa	X
16-Ampliação da divulgação de informações estratégicas da organização com o BSC	X

Fonte: Entrevista com o Diretor da fazenda Fundação Bradesco de Canuanã; adaptado de JUNIOR, H. (2002).

As figuras acima elucidam os resultados obtidos com a implantação do BSC nas fazendas da Fundação Bradesco na ótica de seus Diretores, avaliando a convergência entre os processos adotados e os princípios apregoados por Kaplan e Norton (2000).

No que se refere ao princípio *Mobilização da mudança por meio de uma liderança executiva*, observa-se um comprometimento dos Diretores de ambas as fazendas e da Fundação Bradesco como um todo para obtenção de sucesso na implantação do BSC. O histórico desse processo, relatado anteriormente, comprova as ações adotadas na busca de seguir esse princípio: reuniões prévias à implantação, contratação de consultoria especializada para gerenciamento do processo e treinamento das equipes responsáveis pela difusão do projeto nos departamentos e rede de escolas e nas fazendas, realização de reuniões regulares para discussão da estratégia, entre outras. A criação do Grupo Gestor do BSC e do Escritório de

Estratégia são provas consistentes da importância dada pela Diretoria para promover as mudanças institucionais com o uso do BSC.

No âmbito das fazendas de Bodoquena e de Canuanã, percebe-se a mobilização exercida pelos seus principais gestores junto às equipes no sentido de implementar a estratégia, obtendo melhoria nos processos internos e nos resultados produtivos.

Quanto ao princípio *Tradução da estratégia em termos operacionais*, os mapas estratégicos concebidos aliados à criação de espaço para divulgação das ações ligadas ao BSC no Portal Corporativo revelaram-se importantes instrumentos para o entendimento e a comunicação das estratégias corporativas. Nas fazendas, esse princípio foi perseguido fielmente pelos gestores na implementação do BSC na medida em que fixaram painéis, cartazes e murais informativos sobre o conteúdo dos mapas estratégicos nos setores de produção pecuária e agrícola, bem como realizaram reuniões de formação e de monitoramento do projeto. Com isso, socializaram com as equipes os objetivos estratégicos, as medidas estabelecidas para os setores e as metas a serem atingidas. Nesse sentido, percebeu-se que houve uma compreensão da importância da gestão do BSC e da busca de resultados produtivos (objetivos estratégicos e respectivas medidas e metas) em todos os níveis dos funcionários ligados aos setores de produção agropecuária das fazendas.

No que se refere ao princípio *Transformar a estratégia em tarefas de todos*, observa-se que, como prerrogativa para o sucesso de implantação do BSC na Fundação Bradesco, houve investimento em termos de contratação de consultoria especializada para capacitação das equipes de funcionários dos departamentos e das escolas para entendimento dos conceitos e da metodologia. Representantes dos departamentos e das escolas participaram da confecção dos mapas estratégicos e do estabelecimento das medidas para mensuração do desempenho. No entanto, na análise de ambos, os Diretores das fazendas ainda não foram identificados na implantação do projeto à vinculação dos sistemas de incentivos e de recompensas da organização ao BSC. Isso compromete, de certa forma, o desempenho das equipes que a cada ano têm metas produtivas mais desafiadoras, mas, independente do resultado atingido, não encontram respaldo em termos de bonificação pela melhoria dos

indicadores. Esse é um aspecto que precisa ser revisto pelo Grupo Gestor do BSC, sob risco de comprometimento do projeto no longo prazo.

No princípio de *Alinhamento da organização com a estratégia*, observou-se que ainda há um caminho a ser percorrido na busca de sinergias entre os departamentos da matriz e as unidades escolares e fazendas para que se consiga obter sucesso no desdobramento dos mapas estratégicos. Na visão do Diretor da Fazenda de Canuanã, por exemplo, a obtenção de sinergias entre unidades, áreas e setores através do BSC está presente no processo de forma incipiente ou como intenção. Essa situação, porém, não é percebida pelo Diretor da Fazenda de Bodoquena, caracterizando um ponto de divergência entre esses gestores no processo de implantação do BSC nas fazendas.

Finalmente, quanto ao princípio *Converter a estratégia em processo contínuo*, na ótica dos Diretores das Fazendas da Fundação Bradesco, há uma conexão efetiva entre os orçamentos e as estratégias. Também consideram que, embora a sistematização do uso de software de apoio na implementação do BSC (SIPE) ainda esteja em fase de crescimento e aprendizado, constitui-se num suporte tecnológico importante para a sistematização dos processos ligados ao BSC.

Observa-se, em suma, que, nestas fazendas da Fundação Bradesco, o processo de implantação do BSC foi convergente com os cinco princípios apregoados por Kaplan e Norton (2000). No entanto, a percepção dos gestores é divergente em termos de alinhamento da organização com a estratégia, tendo o gestor da Fazenda de Canuanã classificado esse alinhamento na obtenção de sinergias entre unidades, áreas e setores através do BSC como presente no processo de forma ainda incipiente ou como intenção. O Diretor da Fazenda Bodoquena não compartilha dessa prerrogativa, pois acredita que essa situação está presente no processo de implantação do BSC na fazenda que administra.

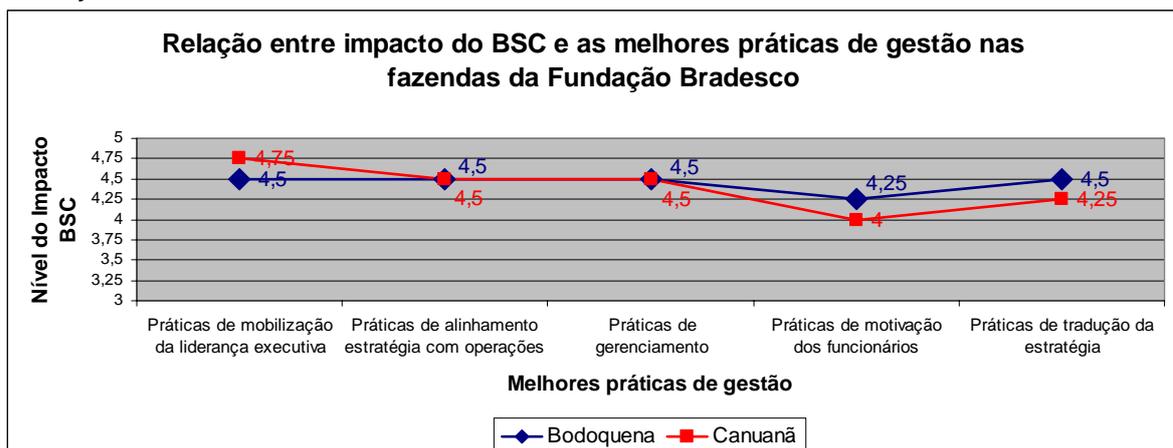
## 5.2 DAS ENTREVISTAS COM OS PRINCIPAIS GESTORES DAS FAZENDAS, ANALISA-SE O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO BSC NAS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO

Ns fazendas foram entrevistados os quatro principais gestores: diretor, assistente de direção, chefe do setor pecuário e chefe do setor agrícola.

Nessa segunda fase da análise dos resultados, procurou-se avaliar e mensurar o impacto da implantação do BSC na ótica desses gestores sobre as melhores práticas de gestão das fazendas. Como melhores práticas de gestão, foram consideradas as apregoadas por Kaplan e Norton (2006): práticas de mobilização e liderança executiva; práticas de alinhamento da estratégia com operações; práticas de gerenciamento; práticas de motivação de funcionários e práticas de tradução da estratégia.

Os entrevistados classificaram o nível de impacto do *Balanced Scorecard*, nas práticas de gestão das fazendas, utilizando uma escala de 5 pontos, sendo: 1= pouquíssimo; 2= pouco; 3= moderadamente; 4= muito; 5=muitíssimo.

FIGURA 21: Relação entre o nível do impacto do BSC e as melhores práticas de gestão das fazendas da Fundação Bradesco



Fonte: Entrevistas com gestores das fazendas da Fundação Bradesco realizadas em maio/2009 (adaptado de KAPLAN; NORTON, 2006, p. 4)

Na percepção dos gestores, segundo a escala estabelecida para a entrevista, a implantação do BSC impactou muito em termos de gestão das melhores práticas no setor pecuário das fazendas da Fundação Bradesco.

Houve convergência no nível de percepção dos gestores das duas fazendas que o BSC impactou nas práticas de alinhamento da estratégia com as operações e de gerenciamento.

No entanto, os gestores da fazenda de Bodoquena classificaram num nível superior aos gestores de Canuanã o nível de impacto do BSC nas práticas de motivação da equipe e de tradução da estratégia.

Os gestores de Canuanã, por sua vez, atribuíram um nível de impacto superior aos gestores da outra fazenda que o BSC propiciou nas práticas de mobilização da liderança executiva.

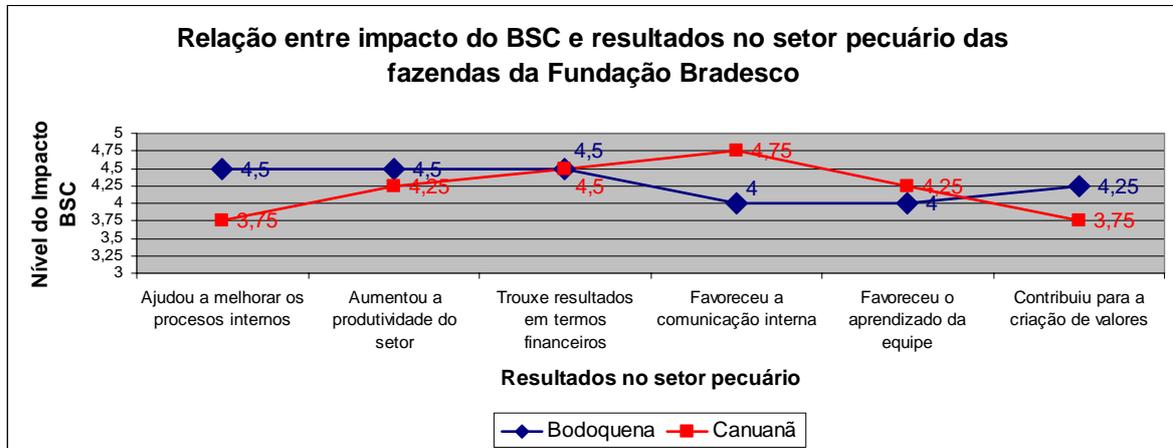
### 5.3 DAS ENTREVISTAS COM OS PRINCIPAIS GESTORES DAS FAZENDAS, ANALISA-SE O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO BSC EM TERMOS DE RESULTADOS NO SETOR PECUÁRIO DAS FAZENDAS

Nas fazendas foram entrevistados os quatro principais gestores: diretor, assistente de direção, chefe do setor pecuário e chefe do setor agrícola.

Nessa terceira fase da análise dos resultados, procurou-se avaliar e mensurar o impacto da implantação do BSC na ótica desses gestores sobre os resultados da gestão do setor pecuário das fazendas. Como resultados de gestão no setor pecuário das fazendas, foram considerados os seguintes itens (adaptado de KAPLAN; NORTON, 2006): ajudou a melhorar os processos internos; aumentou a produtividade do setor; trouxe resultados em termos financeiros; favoreceu a comunicação interna; favoreceu o aprendizado da equipe; contribuiu para a criação de valores.

Os entrevistados classificaram o nível de impacto do *Balanced Scorecard* nos resultados do setor pecuário das fazendas, utilizando uma escala de 5 pontos, sendo: 1= pouquíssimo; 2= pouco; 3= moderadamente; 4= muito; 5= muitíssimo.

FIGURA 22: Relação entre o impacto do BSC e resultados no Setor Pecuário das fazendas da Fundação Bradesco



Fonte: Entrevistas com gestores das fazendas da Fundação Bradesco realizadas em maio/2009 (adaptado de KAPLAN; NORTON, 2006, p.4)

No que se refere ao impacto do BSC em termos de resultados no setor pecuário, verificam-se diferenças entre as percepções dos gestores das fazendas.

Na fazenda Bodoquena, os gestores destacaram como melhores resultados que o impacto da implantação do BSC promoveu no setor pecuário: melhoria dos processos internos (4,5), aumento da produtividade (4,5) e criação de valores (4,25).

Já na fazenda Canuanã, os gestores destacaram como melhores resultados que o impacto da implantação do BSC promoveu no setor pecuário: favorecimento da comunicação interna (4,75) e do aprendizado da equipe (4,25).

Os gestores das fazendas foram convergentes na percepção de que a implantação do BSC trouxe resultados positivos em termos financeiros para o setor pecuário (4,5).

#### 5.4 DOS RESULTADOS DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO DA PRODUÇÃO ESTABELECIDAS PARA OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO SETOR PECUÁRIO DAS FAZENDAS

Nessa quarta fase da análise dos resultados, são apresentados os resultados obtidos nas medidas de desempenho da produção estabelecidas para os objetivos estratégicos do setor pecuário das fazendas da Fundação Bradesco, no período de 2006 a 2008.

Dentro do Mapa de Produção Agropecuária das fazendas da Fundação Bradesco, foi estabelecido quatro Objetivos Estratégicos e oito Medidas para o acompanhamento e mensuração de desempenho da Produção Pecuária, cujos resultados obtidos nesse período são abaixo transcritos.

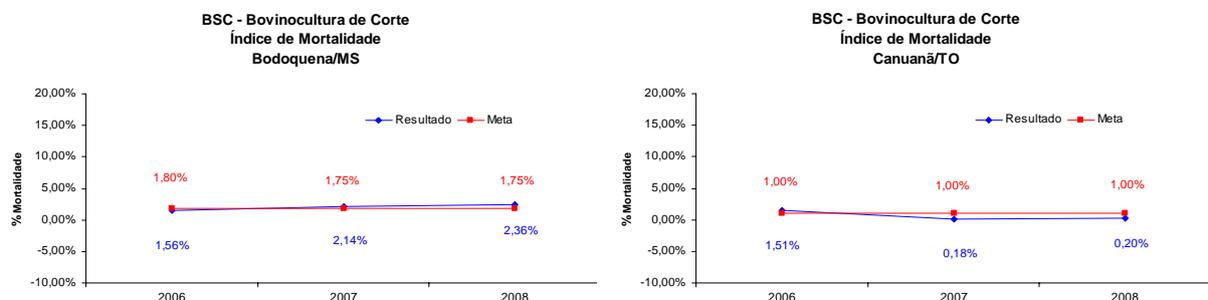
#### 5.4.1 Bovinocultura de Corte

Dentro da estrutura pecuária das fazendas da Fundação Bradesco analisadas, a bovinocultura de corte desempenha importante papel na produção de carne para suprimento das populações que vivem nessas localidades. Com rebanhos que giram em torno de 800 e 1.260 cabeças, respectivamente, Bodoquena e Canuanã produziram em 2008, 42.528 kg e 51.036 kg de carne.

No contexto de implantação do BSC no setor pecuário dessas fazendas, a bovinocultura de corte foi considerada como objetivo estratégico, sendo que o grupo de técnicos que estudaram e conceberam o mapa estratégico de produção agropecuária, instituíram duas medidas para mensurar o desempenho dessa atividade nessas fazendas.

##### Medida 1: Índice de mortalidade

Essa medida do BSC relaciona o número de animais mortos no ano sobre o estoque final do rebanho bovino das fazendas. A importância dessa medida recai no fato de que através dela pode-se avaliar a eficiência dos programas sanitário e nutricional dos bovinos de corte.



Pelos resultados obtidos nessa medida nas fazendas, no período de 2006 a 2008, observa-se que a fazenda de Bodoquena conseguiu, em apenas um ano (dos três analisados), atingir a meta do BSC proposta, demonstrando que houve falhas no sistema de controle sanitário dos bovinos, sobretudo no registro de natimortos e de acidentes ofídicos, principais causas de mortes em bovinos de corte dessa fazenda.

Já a fazenda de Canuanã conseguiu, em dois anos (2007 e 2008), atingir as metas de mortalidade de bovinos de corte previstas no BSC, registrando, ao longo do período analisado, um decréscimo no índice de mortalidade de um patamar de 1,51% (2006) para 0,20% (2008), ou seja, 1,31%, o que comprova que o manejo sanitário e nutricional do rebanho dessa fazenda está sendo conduzido de forma adequada e que o BSC serviu para uma revisão do programa desenvolvido naquela fazenda, tanto em termos de mudança nas medidas de ordem operacional, como na gestão das atividades produtivas regulares.

#### Medida 2: Rendimento de carcaça

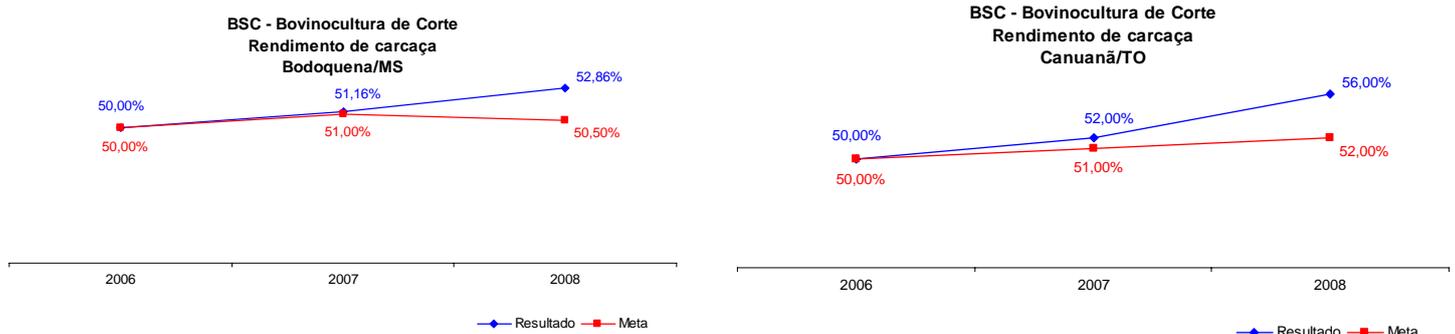
Outra medida estabelecida para o objetivo estratégico da bovinocultura de corte das fazendas da Fundação Bradesco foi a análise do rendimento de carcaça dos bovinos abatidos, que representa a quantidade em quilos de carne para consumo obtida dividida pelo peso vivo do animal, no momento do abate.

Essa medida indica o desempenho dos programas de melhoramento genético e nutricional dos rebanhos das fazendas.

Nesse contexto, observa-se que as duas fazendas atingiram, ao longo do período de três anos analisados, as metas estabelecidas no BSC, com rendimentos de carcaça igual ou acima dos valores mínimos preconizados. No entanto, na análise comparativa da evolução das curvas gráficas dos resultados das fazendas, observa-se que a fazenda de Canuanã obteve crescimento mais significativo em relação à fazenda de Bodoquena, com aumento de 6% (de 50 para 56%) no rendimento de carcaça nesse período, contra 2,86%.

Esses dados demonstram que o melhoramento genético e o manejo nutricional das fazendas estão satisfatórios, mas a unidade de Canuanã demonstra estar mais

bem organizada nesses manejos, com rebanho mais equilibrado ao longo do ano em termos nutricionais, garantido por uma oferta de pastagem e suplementação alimentar (silagem) permanente, conferindo melhor rendimento de carcaça aos bovinos abatidos.



#### 5.4.2 Bovinocultura de Leite

A bovinocultura de leite, dentro da estrutura pecuária das fazendas da Fundação Bradesco, consiste numa atividade produtiva estratégica, pois sua produção está inteiramente voltada para o aporte do leite para consumo dos mais 2.200 moradores dessas duas fazendas, bem como para o fabrico na indústria rural de subprodutos (queijo, doce de leite, requeijão, etc) que complementam a dieta alimentar.

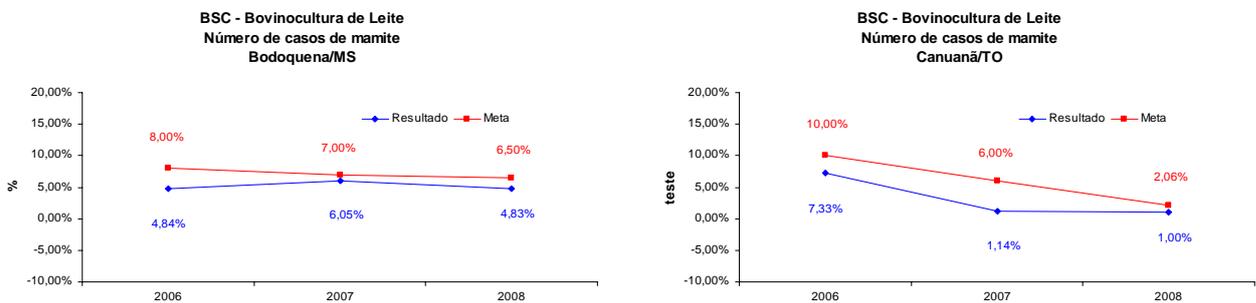
As fazendas de Bodoquena e de Canuanã contam com rebanhos de leite que giram em torno de 384 e 449 cabeças que produziram em 2008, 250.417 kg e 249.782 kg de leite, respectivamente.

No contexto de implantação do BSC no setor pecuário dessas fazendas, a bovinocultura de leite foi considerada como objetivo estratégico, sendo que o grupo de técnicos que estudaram e conceberam o mapa estratégico de produção agropecuária conceberam duas medidas para mensurar o desempenho dessa atividade nessas fazendas.

Medida 1: Número de casos de mamite

A mamite ou mastite é a inflamação da glândula mamária, provocada pela presença de micro-organismos (BRITO *et al.*, 1996). É uma das doenças mais dispendiosas dos rebanhos leiteiros, sendo prevalente em todo o mundo e até hoje não foi conseguida a sua erradicação em nenhum país. A mamite provoca na vaca de leite o aumento considerável na contagem de células somáticas (o que determina menores preços recebidos pelo litro de leite); queda da produtividade da vaca, no valor comercial dos animais, descarte involuntário de fêmeas, perda do leite (pelo uso de antibióticos) e aumento nos gastos com medicação e assistência veterinária. É uma doença que, além dos prejuízos financeiros, pode causar graves problemas sociais, fazendo com que o leite veicule patógenos para a espécie humana (RIBEIRO *et al.*, 2002).

Essa medida relaciona-se com o número de casos de mamite registrados anualmente sobre o número total de vacas em lactação, sendo que sua aferição é realizada mensalmente no setor pecuário, dada a variação das vacas em ordenha e consequente produção de leite ao longo do ano.



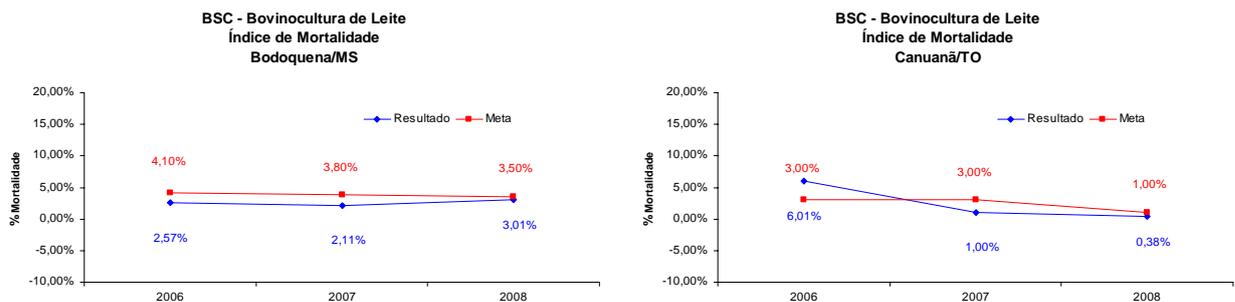
Pela análise das curvas gráficas acima, observa-se que nas fazendas as metas previstas, no período de 2006 a 2008, foram atingidas, registrando redução no número de casos de mamite nos rebanhos leiteiros, reflexo da adoção de um manejo sanitário adequado no setor de ordenha dessas fazendas. No entanto, a análise comparativa entre as fazendas aponta para uma curva descendente mais acentuada do número de casos de mamite da fazenda de Canuanã que partiu de um patamar de 7,33% (2006) para 1,00% (2008). As metas desafiadoras adotadas pela equipe gestora dessa fazenda, no período analisado (de 10% para 2,06%), impuseram uma mudança significativa no manejo sanitário do rebanho de leite, refletindo-se na produção e na

produtividade dessa atividade. Já a fazenda de Bodoquena optou pela gestão desse indicador dentro de patamares mais moderados, com estabelecimento de metas mais comedidas, o que, na realidade do setor, não impôs maiores transformações em termos de rotina dessa atividade, manejo sanitário e resultados produtivos do rebanho.

Presume-se, ao analisar essa medida produtiva, que o BSC pode ser utilizado como ferramenta propulsora de uma atividade, a partir da imposição de metas desafiadoras que mobilizem a equipe de profissionais da fazenda para a obtenção de resultados melhores.

## Medida 2: Índice de mortalidade

Essa medida do BSC relaciona o número de animais mortos no ano sobre o estoque final do rebanho bovino das fazendas. Em bovinocultura de leite, há grande incidência de mortes no primeiro ano de vida, sobretudo motivado por doenças infecciosas (clostridioses) e diarreias bacterianas e virais que acometem bovinos jovens. Assim, através dessa medida, pode-se avaliar a eficiência dos programas sanitário (sobretudo de caráter preventivo) e nutricional dos bovinos de leite.



Os gráficos acima demonstram os resultados obtidos nessa medida nas fazendas, no período de 2006 a 2008. Pela sua análise, verifica-se que a fazenda de Bodoquena conseguiu atingir as metas previstas no período analisado, com índices de mortalidade situando-se na faixa de 2,57% a 3,01% do rebanho bovino de leite. Já na fazenda de Canuanã, em 2006, o índice de mortalidade foi de 6% para uma meta

estabelecida de 3%, o que demonstra que houve problemas no manejo sanitário do rebanho de leite, com alta mortalidade de bezerros, principalmente por diarreias virais e bacterianas e doenças infecciosas (clostridioses).

No entanto, observamos que, nos dois anos seguintes (2007 e 2008), houve uma redução drástica nos índices de mortalidade para patamares de 1% e 0,38%, respectivamente, indicando que planos de ação para correção dos problemas de manejo sanitário do rebanho foram adotados com sucesso. Dessa forma, pode-se concluir que o BSC motivou as equipes técnicas a aperfeiçoarem os programas sanitários do rebanho leiteiro com impactos significativos em termos de redução da mortalidade de bovinos em comparação com os dados históricos das fazendas, sobretudo em Canuanã.

### **5.4.3 Avicultura**

Dentro da estrutura pecuária das fazendas da Fundação Bradesco de Bodoquena/MS e Canuanã/TO, a avicultura de corte é considerada uma atividade produtiva estratégica, pois a produção de carne de frango está inteiramente voltada para atender a demanda de consumo dos mais 2.200 moradores dessas duas fazendas. É o tipo de carne mais consumido nessas fazendas.

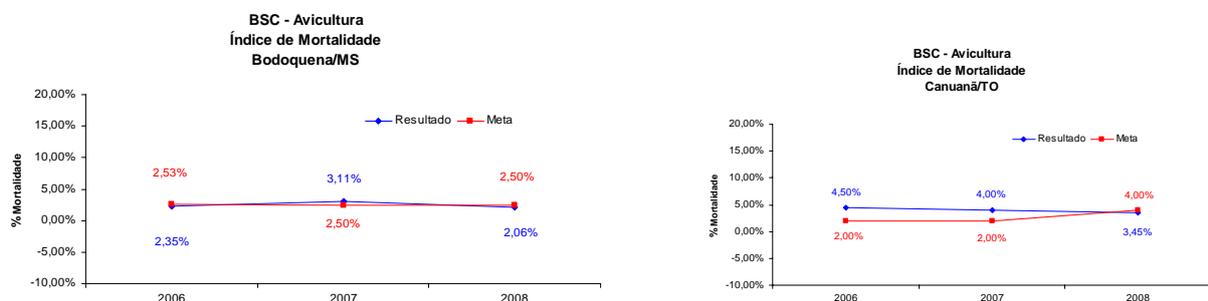
Em 2008, foram abatidos, nas fazendas de Bodoquena e de Canuanã, 32.500 e 30.000 frangos, respectivamente, gerando 59.402 e 59.093 kg de carne. O ciclo de produção inicia com a aquisição dos pintainhos, sendo que as demais etapas (inicial, crescimento e final) são realizadas em galpões criatórios existentes nas fazendas. O abate dos frangos é realizado nas fazendas, em instalações construídas especificamente para essa finalidade, dentro das normas técnicas recomendadas, sendo que a estocagem da carne é feita em câmaras frigoríficas.

No contexto de implantação do BSC no setor pecuário dessas fazendas, a avicultura de corte foi considerada como objetivo estratégico, sendo que o grupo de técnicos que estudaram e conceberam o mapa estratégico de produção agropecuária estabeleceram duas medidas para mensurar o desempenho dessa atividade nessas fazendas.

## Medida 1: Índice de mortalidade

Essa medida do BSC relaciona-se ao número de aves mortas desde o ingresso no galpão criatório até a saída para o abate. É calculada da seguinte forma: número de aves mortas dividida pelo número total de aves existentes. Na realidade do sistema de criação de aves adotado nessas fazendas, a maior incidência de mortes é na fase inicial (0-7 dias), no período de adaptação dos pintainhos nos galpões. Hoje em dia, pode-se afirmar que 1/3 das mortes de pintos estão relacionadas com o controle da temperatura, principalmente pelo excesso de calor. É comum, em certas granjas, cuidar-se apenas para que o pintinho não passe frio e deixar que o lote sofra pelo calor (XAVIER *et al.*, 2009).

Assim, através dessa medida, pode-se avaliar a eficiência dos programas de manejo da criação e sanitário das aves de corte das fazendas.



No período analisado, observa-se que os resultados das fazendas com relação a essa medida do BSC foram diferentes. A fazenda de Bodoquena atingiu as metas propostas nos anos de 2006 e 2008, mas registrou alta mortalidade de pintos em 2007, o que ocasionou índice de 3,11% de mortalidade, 0,61% acima da meta definida. Apesar disso, a fazenda demonstrou ter um controle eficiente dos manejos da criação e sanitário, uma vez que houve um equilíbrio entre os resultados atingidos.

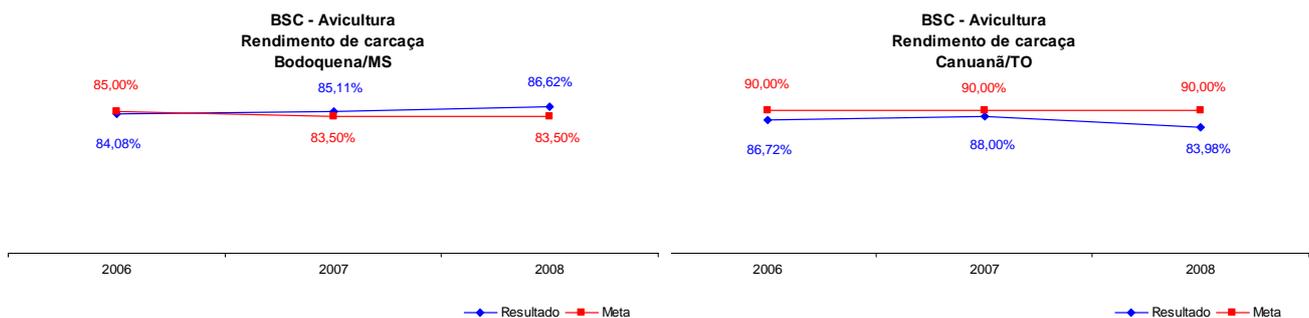
A fazenda de Canuanã, por sua vez, partiu com metas desafiadoras para essa medida que a levaram a não atingir os resultados esperados em 2006 e 2007. No

entanto, a meta foi revista para 2008, situando-se num patamar próximo à realidade do histórico de mortalidade da fazenda (4%), permitindo uma redução de 0,65% no índice de mortalidade de 2008 em relação a 2007. No entanto, comparando-se as metas e os resultados das fazendas, verifica-se que, apesar da infraestrutura de produção ser muito semelhante, o desempenho do sistema de produção da fazenda de Canuanã está merecendo um aprimoramento. Apesar do clima daquela região do Tocantins ser muito quente ao longo do ano, favorecendo a mortalidade de pintos na fase inicial da criação, o manejo do criatório precisa ser revisto, buscando-se situar as metas em patamares mais próximos da fazenda de Bodoquena.

## Medida 2: Rendimento de carcaça

O rendimento de carcaça é calculado pela quantidade em quilos de carne de frango para consumo obtida após o abate, dividido pelo peso do animal vivo antes do abate.

Essa medida indica o desempenho dos programas de melhoramento genético e nutricional dos 62.500 frangos criados e abatidos nessas fazendas.



Pela análise dos gráficos acima, observa-se que houve desempenhos diferentes das fazendas ao longo do período de três anos analisados com relação às metas estabelecidas no BSC. A fazenda Bodoquena atingiu a meta estabelecida para essa medida em 2007 e 2008, demonstrando evolução no rendimento médio de carcaça em

relação a 2006. Nota-se, a partir desses dados, que houve incremento nos programas de melhoramento genético e nutricional, pois a fazenda evoluiu 2,54% no rendimento dos frangos, partindo de um patamar de 84,06% (2006) para 86,62% (2008). Já a fazenda de Canuanã não obteve o mesmo desempenho, não atingindo a meta estabelecida de 90% de rendimento de carcaça em nenhum dos três períodos analisados. Além disso, observa-se, pela curva gráfica, uma inconstância no rendimento de carcaça dos frangos daquela fazenda, partindo de um índice de 86,72% (2006), evoluindo para 88% (2007) e caindo drasticamente para 83,98% (2009). Atribui-se esse desempenho à queda na qualidade genética dos pintainhos adquiridos pela fazenda (troca de fornecedor), bem como falhas no sistema de criação (fase inicial) e nutricional, com ganhos de peso abaixo do esperado.

No entanto, na análise comparativa da evolução das curvas gráficas dos resultados das fazendas, observa-se que a fazenda de Canuanã obteve crescimento mais significativo em relação à fazenda de Bodoquena, com aumento de 6% (de 50 para 56%) no rendimento de carcaça nesse período, contra 2,86%.

Esses dados demonstram que o melhoramento genético e o manejo nutricional das fazendas estão satisfatórios, mas a unidade de Canuanã demonstra estar mais bem organizada nesses manejos, com rebanho mais equilibrado ao longo do ano em termos nutricionais, garantido por uma oferta de pastagem e suplementação alimentar (silagem) permanente, conferindo melhor rendimento de carcaça aos bovinos abatidos.

#### **5.4.4 Suinocultura**

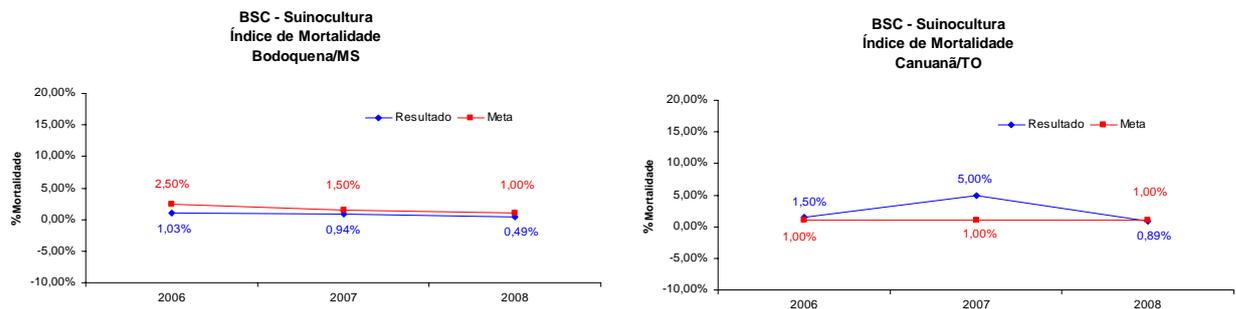
Dentro da estrutura pecuária das fazendas da Fundação Bradesco analisadas neste estudo, a suinocultura exerce importante papel na produção de carne para a alimentação das comunidades que vivem nessas localidades. Com rebanhos suínos que giram em torno de 110 e 160 cabeças, respectivamente, Bodoquena e Canuanã produziram em 2008, 22.451 kg e 15.844 kg de carne.

No contexto da concepção e implantação do BSC no setor pecuário dessas fazendas, a suinocultura foi considerada como objetivo estratégico, sendo que o grupo

de técnicos que concebeu o mapa estratégico de produção agropecuária elaborou duas medidas para mensurar o desempenho dessa atividade nessas fazendas.

### Medida 1: Índice de mortalidade

Essa medida do BSC relaciona o número de animais mortos no ano sobre o estoque final do rebanho suíno das fazendas. A importância dessa medida recai no fato de que através dela pode-se avaliar a eficiência dos programas sanitário, genético e nutricional da suinocultura. Dentro do sistema de criação de suínos das fazendas, constata-se que a maior incidência de mortalidade é na fase neonatal, quando os leitões não conseguem mamar (morte por inanição), são esmagados pela mãe ou apresentam quadros infecciosos.



Os gráficos acima demonstram resultados diferentes obtidos, no período de 2006 a 2008, nas fazendas para essa medida BSC. Pela análise dos gráficos acima, verifica-se que a fazenda de Bodoquena conseguiu um desempenho mais harmônico, atingindo as metas de mortalidade previstas no planejamento estratégico no período analisado, com índices de mortalidade em curva decrescente, partindo de 1,03% (2006) para 0,49% (2008), ou seja, uma redução de 0,54% na mortalidade do rebanho. Isso reflete o impacto do BSC na gestão dessa atividade, fazendo com que a equipe técnica do setor pecuário da fazenda aprimorasse os manejos sanitário, genético e nutricional dos animais. Pela curva gráfica dessa medida do BSC, pode-se afirmar que houve uma

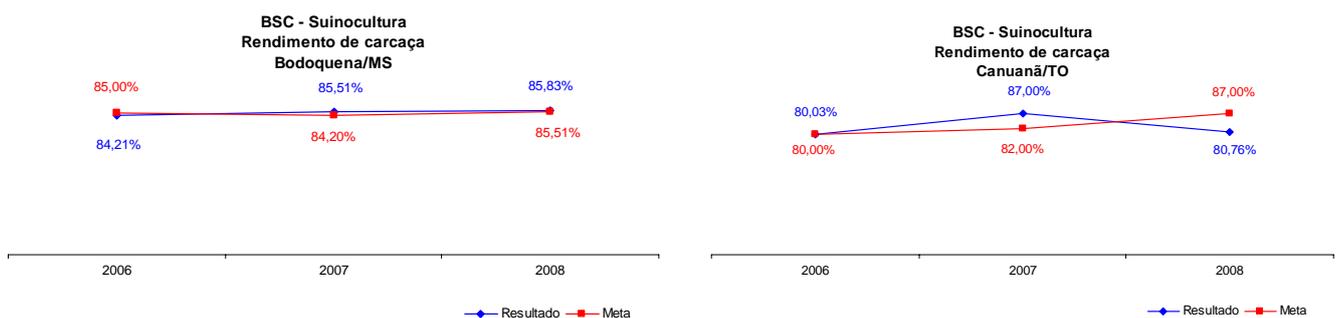
gestão eficiente desse setor na fazenda Bodoquena, pois, à medida que as metas para mortalidade foram tornando-se desafiadoras, os resultados foram melhorando.

Por sua vez, a fazenda de Canuanã apresentou desempenho, em termos de mortalidade, que oscilaram de um patamar de 1,50% (2006), elevando-se para 5,00% (2007) e caindo para 0,89% (2008). Essa oscilação refletiu falhas existentes no sistema de criação de suínos da fazenda, sobretudo no aspecto do manejo sanitário e nutricional no período neonatal das matrizes, quando foi registrada a maior incidência de mortalidade. Embora a equipe técnica da fazenda tenha proposto meta desafiadora de 1% para essa medida no período analisado, seus resultados oscilantes demonstram que o sistema de criação precisa ser mais bem gerido. O pico de 5% de mortalidade de suínos registrados em 2007 foi motivado pelo surto de diarreia neonatal em leitões, demonstrando que os manejos sanitário e genético do rebanho ainda não está consolidados. Embora em 2008 o resultado tenha sido de uma redução de 4,11% na mortalidade de suínos, observa-se que essa flutuação requer um planejamento estratégico mais eficiente para o setor, com uma reestruturação geral, tanto em termos de manejo como de infraestrutura.

## Medida 2: Rendimento de carcaça

O rendimento de carcaça é calculado pela quantidade em quilos de carne de suíno para consumo obtido após o abate (kg carcaça), dividido pelo peso do animal vivo antes do abate.

Essa medida indica o desempenho dos programas de melhoramento genético e nutricional dos suínos criados e abatidos nessas fazendas.



Pela análise gráfica dos resultados dessa medida, foram observadas situações diferentes entre as fazendas da Fundação Bradesco, ao longo do período de três anos analisados.

A fazenda de Bodoquena partiu de uma situação adversa, em termos de resultados em 2006 – quando não atingiu a meta prevista de 85% de rendimento de carcaça –, para reversão desse indicador, com desempenho acima das metas nos anos seguintes (2007 e 2008), com incremento de 1,62% no rendimento de carcaça do rebanho suíno daquela fazenda. Essa melhora significativa demonstra que houve melhorias no melhoramento genético e nutricional dos animais, demonstrando que os planos de ação para essa medida foram implementados com sucesso.

Por outro lado, a fazenda de Canuanã apresentou, no período analisado, uma curva gráfica de resultados oscilantes, atingindo as metas previstas em 2006 e 2007, mas não a atingindo em 2008. O rendimento de carcaça obtido em 2007 foi 7% superior ao do ano anterior, mas não teve condições de ser mantido haja vista que caiu para o nível de 80,73% em 2008, evidenciando que não há um sistema de produção equilibrado em termos de melhoramento genético e nutricional. Além da falha na gestão dos processos produtivos da suinocultura da fazenda de Canuanã, verifica-se que houve, por parte de seus gestores, uma visão muito otimista ao fixar a meta para 2008, tomando por base o resultado de 2007, quando deveria ser considerada uma média histórica ponderada como parâmetro.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas agropecuárias guardam em si características intrínsecas, influenciadas por fatores biológicos, climáticos, ambientais e culturais, que as distinguem de outros ramos de atividade econômica, como o setor industrial, por exemplo. Podem-se enumerar diversos aspectos peculiares à produção agrícola, sejam pelos fatores de produção, produtos agrícolas ou ainda pelos seus respectivos custos de produção, que revelam a fragilidade na organização e na gestão desse setor. As empresas agropecuárias, porém, precisam ser mais eficientes no seu sistema de gestão.

Os estudiosos da área da Administração têm disponibilizado para as empresas diversas ferramentas para auxiliar sua gestão nos aspectos relacionados com definição da missão e das estratégias corporativas, da análise dos ambientes interno e externo, da avaliação das forças competitivas, da organização do planejamento, alinhando-o com as operações, entre outros.

O BSC, neste contexto, tem se mostrado uma das ferramentas de administração mais importantes criadas para o meio empresarial. Seus principais conceitos estão orientados pela necessidade de as empresas terem suas ações focadas nas estratégias do negócio e que os objetivos estratégicos devam estar balanceados entre as dimensões financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Como o foco da ferramenta está relacionado com a estratégia e a sua execução, é esperado que uma boa utilização tenha impactos significativos nos resultados das empresas. Inúmeras empresas dos setores industriais e de serviços adotaram o BSC, obtendo resultados positivos em termos de alinhamento da estratégia com as operações.

Esse Estudo de Caso apresentou como foi feita a implantação do BSC em duas escolas-fazenda da Fundação Bradesco, analisando os impactos decorrentes na gestão dos processos administrativos da área agropecuária e os resultados produtivos do setor pecuário, no período de 2006 a 2008. A grande dúvida que pairava neste pesquisador, ao iniciar este estudo, é se a metodologia de implantação do BSC nessas escolas-fazenda poderia seguir a mesma metodologia já adotada por empresas dos setores industriais e de serviços. Para tanto, analisou os resultados de pesquisas

documentais e entrevistas com os principais gestores dessas escolas-fazenda, verificando que o processo de implantação do BSC foi convergente com os cinco princípios apregoados por Kaplan e Norton (2000).

A percepção dos gestores dessas unidades, porém, foi divergente em termos de alinhamento da organização com a estratégia, tendo o gestor da Fazenda de Canuanã classificado esse alinhamento na obtenção de sinergias entre unidades, áreas e setores através do BSC como presente no processo de forma ainda incipiente ou como intenção. O Diretor da Fazenda Bodoquena não compartilha dessa prerrogativa, pois acredita que essa situação está presente no processo de implantação do BSC na fazenda que administra. Na percepção dos gestores das fazendas, segundo a escala estabelecida para a entrevista (adaptada KAPLAN; NORTON, 2006), a implantação do BSC impactou muito em termos de gestão das melhores práticas no setor pecuário das fazendas da Fundação Bradesco. Houve convergência no nível de percepção dos gestores das fazendas no sentido que o BSC impactou nas práticas de alinhamento da estratégia com as operações e de gerenciamento. No entanto, os gestores da fazenda de Bodoquena classificaram, num nível superior aos gestores de Canuanã, o nível de impacto do BSC nas práticas de motivação da equipe e de tradução da estratégia. Os gestores de Canuanã, por sua vez, atribuíram um nível de impacto superior aos gestores da outra fazenda que o BSC propiciou nas práticas de mobilização da liderança executiva.

O Estudo de Caso também revelou que, como resultados das metas desafiadoras preconizadas no mapa estratégico do BSC dessas fazendas, houve uma melhoria significativa na gestão dos processos administrativos, resultando em melhorias na produtividade do setor pecuário dessas unidades como, por exemplo, redução nos índices de mortalidade: 1,31% na bovinocultura de corte, 5,63% na bovinocultura de leite, 1,25% na avicultura, 0,54% na suinocultura. Também houve aumento no rendimento de carcaça dos animais abatidos nessas fazendas: 6% em bovinos de corte, 2,56% em frangos, 1,62% em suínos. Houve ainda redução de 6,33% nos casos de mastite bovina no período analisado.

Podemos concluir que, pelos resultados obtidos neste Estudo de Caso, o BSC mostrou-se um sistema eficiente para as escolas-fazenda da Fundação Bradesco, pois propiciou o alinhamento da estratégia com as operações, resultando na melhoria nos processos gerenciais e produtivos. Ademais, concluímos que a sua forma de implantação seguiu a mesma metodologia já adotada em empresas dos setores industriais e de serviços.

Essa pesquisa, enfim, lança bases para novos estudos sobre o uso do BSC em propriedades agropecuárias, ampliando o campo de análise e valorizando o tema que a cada dia demonstra ser atualizado, na medida em que mais empresas de diferentes setores o adotam.

## REFERÊNCIAS

**ANUÁRIO EXAME 2007-2008.** O ranking das 500 maiores empresas do agronegócio, Jun, 2007.

ARAÚJO, L. C. **O Administrador Rural nas suas Tomadas de Decisões.** Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=236>>. Acesso em: 12 ago. 2008.

AZER, A. M. **Tempos Modernos da Administração Rural.** Monte Carlo/MG: Fundação Carmelitana Mário Palmério.

**BALANCED.** HSM Managment, p.120-126, 11 nov/dez, 1998.

**BALANCED SCORECARD FUNCTIONAL STANDARDS:** release 1.0 a. Balanced Scorecard Collaborative, Inc. Disponível em: <<http://www.bscol.com/>>.

**BALANCED SCORECARD REPORT.** Disponível em: <<http://www.bscreport.com.br/home.asp>>. Acesso em: 07 jan. 2008.

BATALHA, Mário O. **Gestão do Agronegócio.** São Carlos: EdUFSCar, 2005.

BELIK, W.; Vian, C. E. F.. Agricultura, Comércio Internacional e Consumo de Alimentos no Brasil. **Anais do XLIII Congresso da SOBER, 2004.**

CARDOSO, Amilton F.; SANTOS, C. S.; FILHO, J. R. T.; KNUTH, V. Administração Rural e Gestão do Agronegócio. **Anais do XLV Congresso da SOBER, 2007.**

CESAR, Ricardo. *Balanced Scorecard: a corporação é o foco.* **Computeworld**, Março, 2003.

CORRÊA, A. M. C. J.; FIGUEIREDO, N. M. S.. Desigualdade e Modernização da Agricultura Brasileira no Início dos Anos 2000. **Anais do XLIII Congresso da SOBER, 2004.**

DeBUSK, Gerlad K. Does the Balanced Scorecard Improve Performance? **Management Accounting Quarterly**, v.8. n.1, p.44-48, Fall 2006.

**FUNDAÇÃO BRADESCO.** Administração Rural Osasco/SP: Setor de Geração de Recursos Didáticos, 2006.

\_\_\_\_\_. Relatório de Atividades, 2008.

\_\_\_\_\_. Balanço Social, 2008.

\_\_\_\_\_. Disponível em <<http://www.fundacaobradesco.org.br>>.

JUNIOR, H. S.; PROCHNIK, V. **Experiências Comparadas de Implantação de *Balanced Scorecard* no Brasil**, 2002.

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

\_\_\_\_\_. **Alinhamento**: utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

\_\_\_\_\_. Como dominar o Sistema de Gestão. **Harvard Business Review**, ed. Especial, p.35-53, jan., 2008.

\_\_\_\_\_. **Organização voltada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

**MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO**: MAPA. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>> Acesso em: 03 ago. 2009.

NEUKIRCHEN, L. C.; ZANCHET, A.; DE PAULA, G.; **Tecnologia de gestão e rentabilidade na pequena propriedade rural**: estudo de caso.

NEVES, Marco F. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PONTES, N. R.; PADULA, A. D. Avaliação dos impactos e transformações do programa MODERFROTA na indústria de máquinas agrícolas. **Anais do XLIII Congresso da SOBER**, 2004.

PORTER, M. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, ed. especial, p.54-69, jan., 2008.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Boston, p.61-78, nov/dec, 1996.

RAPACHI, Elder. **Implantação do Sistema de Medida do Desempenho de uma unidade industrial com uso do *Balanced Scorecard***. [Dissertação de Mestrado] Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2003.

RICHMOND, Barry. A New Language for Levering Scorecard-Driven Learning. **Harvard Business School Publishing**, v.3, n.1, Jan/Feb, 2001.

RODRIGUES, L. H.; SUCH, Cristiano. **Uma abordagem para a construção de sistemas de indicadores alinhando a Teoria das Restrições e o *Balanced Scorecard***. São Leopoldo: Unisinos, Prodttare Consultores Associados.

SANTO, Benedito R. E. **Caminhos da Agricultura Brasileira**. São Paulo: Evoluir, 2001.

**SYMNETICS BUSINESS TRANSFORMATION**, afiliada brasileira da *Balanced Scorecard Collaborative Inc.* Disponível em <<http://www.symnetics.com.br/>>. Acesso em: 03 jan. 2008.

**THE ECONOMIST**. The Economist print edition. Dossier Brasil: land of promise. April, 12th, 2007.

VALÉRIO, Sérgio Lages. **Balanced Scorecard Um Estudo de Caso**. [Dissertação de Mestrado]. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.