



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.



BALANCED SCORECARD EM UMA PROPRIEDADE PECUÁRIA

CLAUDIO SILVEIRA BRISOLARA;

FAESP

SÃO PAULO - SP - BRASIL

brisolara@hotmail.com

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

Balanced Scorecard em uma Propriedade Pecuária

Resumo

A crescente exposição das empresas agropecuárias aos riscos do ambiente externo, que se somam aos riscos climáticos e biológicos, tem suscitado a utilização de novos sistemas de gerenciamento nas empresas rurais. A premência da modernização das técnicas de gestão, por meio da utilização ferramentas simples e efetivas de controle e planejamento dos empreendimentos, foi a motivação principal desse estudo. Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso, visando propor um sistema gerencial para uma propriedade dedicada à bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul, a partir do referencial metodológico do *Balanced Scorecard* – BSC. Os resultados encontrados mostraram que há viabilidade de adaptação do BSC às empresas pecuárias, tendo em vista que elas têm uma missão com múltiplos objetivos, o que se adequou perfeitamente à filosofia do BSC, composta de distintas perspectivas.

Palavras-chaves: Balanced Scorecard, Bovinos de corte, Administração Rural.

Abstract

The growing exposition of farms to the risks of external environment, which add to climatic and biological risks, has led to the use of new management systems in rural companies. The necessity of the modernization of management techniques, by means of the use of simple and effective tools to control and plan farms, was the main motivation for this study this study. An exploratory study was carried out, by means of a case study, with the aim of proposing a managerial system for a property dedicated to beef cattle production in Rio Grande do Sul, based on the methodology of *Balanced*



Scorecard – BSC. The results found showed that it is feasible to suit BSC to cattle raising companies, considering that they have a mission with multiple objectives, which suits perfectly to the philosophy of BSC, composed of various perspectives.

Key Words: Balanced Scorecard, beef cattle, farm management

1. INTRODUÇÃO

A gestão de propriedades rurais é, notadamente, menos sofisticada que a de empresas comerciais e industriais do meio urbano. A grande maioria das propriedades agropecuárias tem gestão familiar e não se baseia na utilização de ferramentas modernas de planejamento e controle da produção, tampouco em eficiente gestão econômico-financeira.

Algumas das razões da baixa utilização de técnicas modernas de gestão empresarial em propriedades rurais são: a) administração familiar, muitas vezes com baixo nível de escolaridade do gestor; b) maior dificuldade de acesso à informação; c) condução do empreendimento rural como pessoa física, sem existir obrigatoriedade de constituição de uma empresa com personalidade jurídica; d) menor oferta de consultores preparados para a administração da empresa agropecuária; e) grande dispersão espacial das propriedades, dificultando a comunicação e capacitação dos produtores e trabalhadores; dentre outras.

Na última década houve uma grande mudança na política de financiamento da produção, com grandes alterações no sistema de comercialização da produção agropecuária. As empresas à jusante e à montante nas cadeias de produção se fundiram e ganharam poder de barganha, enfraquecendo ainda mais o elo da produção primária, amplamente conhecido pela sua estrutura atomizada, e como exemplo de mercado que mais se aproxima da concorrência perfeita.

Essas mudanças têm imposto às empresas agropecuárias a necessidade de se modernizarem para sobreviverem. A transição de um modelo de gestão tradicional para um empresarial é lenta e, inexoravelmente, muitos produtores não têm conseguido se adaptar à nova ordem econômica com a velocidade exigida, comprometendo a estrutura de capital de suas empresas.

Além das mudanças no ambiente econômico, outras questões têm desafiado o setor primário. Pressão política para uso mais intensivo das propriedades visando o cumprimento da função social da terra, alteração da legislação ambiental, preocupação com segurança dos alimentos, bem-estar animal, rastreabilidade, além da tradição e cultura que, atualmente, são dimensões que devem ser levadas em consideração na gestão de propriedades rurais.

Nesse cenário, a gestão de propriedades pecuárias tornou-se mais complexa. O sucesso da empresa rural depende, em larga medida, do grau de eficiência e eficácia no gerenciamento. A eficiência técnica e administrativa na racionalização do uso dos recursos, com a avaliação dos fatores e riscos internos e externos ao negócio, é que garantirão o resultado econômico e a sustentabilidade da empresa.



Se técnicas de gestão como orçamentação, fluxo de caixa, custeio de atividades e balanço patrimonial são pouco utilizadas, logicamente, administração estratégica é menos ainda.

O *Balanced Scorecard* - BSC apresenta-se como uma ferramenta (metodologia) dinâmica capaz de estimular a empresa a criar visão de futuro, estabelecer estratégias de longo prazo por meio de indicadores e medidas de desempenho que permitirão a sua gestão estratégica e, por conseguinte, a criação e geração de valor.

O gerenciamento estratégico surge como forma de elevar a eficiência das propriedades rurais e o BSC como a ferramenta apropriada para balancear os múltiplos objetivos e perspectivas desse tipo de negócio, por meio da ponderação de objetivos financeiros e não-financeiros.

1.1 Objetivos

O objetivo geral do trabalho é propor um modelo de gestão estratégica para propriedades dedicadas à bovinocultura de corte, por meio da aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC, a partir de um estudo de caso. Especificamente, este estudo visa desenvolver o que se segue:

- a) avaliar o sistema atual de gestão da fazenda do Cedro;
- b) identificar a missão, visão e estratégia da empresa;
- c) propor um modelo de gestão estratégico a partir da construção de mapa estratégico e indicadores de desempenho para as perspectivas de valor do BSC e
- d) verificar a relevância e aplicabilidade do BSC no planejamento, implementação e controle das estratégias de uma empresa pecuária.

1.2 Justificativa

Recente estudo, intitulado “Diagnóstico de Sistemas de Produção de Bovinocultura de Corte do Estado do Rio Grande do Sul” (SEBRAE/SENAR/FARSUL, 2005), evidencia a baixa adoção de sistemas de controle gerencial, pois de um universo de 540 pecuaristas entrevistados, 35% informaram que não tem qualquer tipo de registro contábil e apenas 7% dos produtores tem algum tipo de registro e controle dos animais.

Empresas rurais têm pouca influência no mercado por serem tomadoras de preços, tanto na compra de insumos como na venda de produtos, conferindo um menor grau de liberdade na gestão comercial do negócio. Por outro lado, esses elevados riscos e desafios reforçam a necessidade de um eficiente sistema de gestão para auxiliar a busca por excelência operacional.

Os modelos existentes de gestão das empresas agropecuárias estão um pouco distanciados da realidade prática e das necessidades do produtor, pois, eles são muito simples, baseados em gestão contábil sintética; ou muito complexos, não auxiliando efetivamente na avaliação dos resultados e tomada de decisão. Nenhum deles tem capacidade de auxiliar os tomadores de decisão a estruturar o negócio agropecuário de maneira estratégica, avaliando corretamente os riscos inerentes às atividades e à execução do planejamento.



Apesar de haver um consistente trabalho no desenvolvimento e adaptação de ferramentas modernas de gerenciamento às empresas pecuárias na Austrália, Nova Zelândia e Estados Unidos; no Brasil, há ainda um trabalho incipiente, principalmente, no que se refere à administração estratégica, tornando meritória a ampliação da investigação no campo da gestão de empreendimentos pecuários.

Visando viabilizar processos gerenciais críticos, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* – BSC, sistema de gestão estratégica que reúne diversos indicadores de desempenho, tanto financeiros como não-financeiros, vinculando-os aos objetivos estratégicos da empresa, a partir de quatro perspectivas de avaliação: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Entende-se que o desenvolvimento de um modelo simples e prático de gestão de empresas pecuárias, para servir de base à adaptação para outras empresas do segmento, trará grande contribuição ao desenvolvimento da administração rural, bem como, tem grande potencial de tornar-se uma ferramenta efetiva para auxiliar o empresário rural a estruturar, planejar e gerir o seu negócio.

Assim, o presente estudo visa responder o seguinte problema de pesquisa: o *Balanced Scorecard* pode ser adaptado a uma empresa pecuária, constituindo-se em um sistema efetivo de gestão estratégica?

1.3 O caso

Visando estudar o sistema de gerenciamento de empresas dedicadas à bovinocultura de corte, testando a adequação do BSC a esse tipo de empreendimento, toma-se o caso de uma unidade de produção situada no Rio Grande do Sul, referida daqui para frente neste estudo como fazenda do Cedro.

A atividade principal da fazenda do Cedro é a criação e terminação de animais para abate. O negócio da empresa é compra animais magros para introduzir no seu sistema de criação, levando-os até o ponto ótimo de abate, quando os animais são comercializados com frigoríficos-abatedouros.

Além de bovinos de corte, a empresa cria búfalos, cavalos e eventualmente ovinos. Cultiva arroz irrigado e eucalipto por meio de parcerias. Neste estudo focou-se na atividade bovinos de corte, pois ela representa 85% das receitas da empresa.

O empreendimento em análise conta com assessoria gerencial desde 1992, prestada por uma empresa especializada em administração rural. Apesar da produção de ótimo material analítico sobre os negócios da fazenda, a Consultoria que assessora a empresa não interfere na sua gestão operacional. Ela aponta os problemas, realiza análises horizontal e vertical, compara os resultados da propriedade com *benchmarking* estabelecidos pela própria Consultoria e, ao final, faz recomendações sobre os principais aspectos a serem trabalhados, do ponto de vista econômico-financeiro.

A fazenda do Cedro é uma típica propriedade pecuária, dispõe de assessoria técnica e mantém grande quantidade de informações quantitativas e qualitativas sobre suas atividades. Portanto, entende-se que ela representa um excelente caso para estudo, tanto para avaliar seu sistema de gestão, quanto para investigar a viabilidade de adaptação do *Balanced Scorecard* a sua área de negócio.



2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica foi estruturada em três partes para facilitar a compreensão dos tópicos referentes ao estudo.

2.1 A gestão propriedades rurais

Em trabalho abordando o Planejamento e Controle da Produção, Neto e Neves (1994) contextualizam o ambiente externo em que as empresas rurais se inseriram após a mudança de paradigma que levou essas empresas do chamado “complexo rural” ao “complexo agroindustrial” – CAI. Na perspectiva dos autores, passou a ser fundamental para o sucesso das empresas agropecuárias a preocupação com o desenvolvimento de sistemas administrativos abertos que interajam com o ambiente externo e levem em consideração o sistema de produção como um todo.

Nantes (1997) relatou que no passado, mais especificamente na década de 80, quando havia abundância de crédito rural, o produtor não era pressionado a desenvolver a sua eficiência profissional. O domínio das técnicas agropecuárias era suficiente para manter um nível aceitável de produtividade e garantir lucratividade para os produtores.

Entretanto, a partir da falta de uma política agrícola definida para o setor, a crise econômica, os problemas climáticos e falta de recursos do crédito rural levou o setor a uma severa descapitalização. Este novo ambiente forçou as propriedades rurais a buscarem a profissionalização e a modernização, tentando converterem-se em empresas de fato.

Segundo Peltenburg (1999), o objetivo da empresa agropecuária deve ser a busca pela máxima produtividade, ou seja, ela deve otimizar sua produção em função do mais eficiente uso dos recursos disponíveis. Nessa linha, o autor comenta que as empresas agropecuárias devem entrar num processo de reordenamento administrativo, adequando-se a nova realidade exigida dos empresários. Para tanto, é necessário começar por uma análise de gestão e diagnóstico da empresa agropecuária, com interpretação das análises tecnológica, econômica-financeira e patrimonial, a partir da indicação dos fatores endógenos (pontos fortes e fracos) e exógenos (ameaças e oportunidades) que condicionam a atividade empresarial.

A gestão administrativa de uma empresa é um processo dinâmico, onde convivem o passado, o presente e o futuro. Nesse processo se combinam ciclicamente a análise do passado (gestão), previsão e a avaliação das alternativas futuras (planejamento) e a implementação de um plano de execução no presente. Para as empresas agropecuárias, o autor sustenta que a análise da gestão pode ser resumida nas seguintes ações: a) compilação de dados físicos e econômicos; b) apuração de entradas e saídas físicas; c) cálculo de resultados; e d) análise de resultados econômicos, financeiros e patrimoniais.

A pesquisa de Cella (2002) destacou a importância do “fator financeiro” para o sucesso do empreendimento rural, tanto na perspectiva dos próprios produtores quanto da assistência técnica prestada aos produtores. A análise fatorial dos resultados obtidos



por questionários sugeriu que, na perspectiva desses grupos, o sucesso do produtor rural se deve, em grande parte, a eficiente gestão financeira.

Nell e Napier (2005) afirmam que o caminho para o sucesso na produção agropecuária passa pelo planejamento estratégico, pois ele oferece aos administradores a oportunidade de pensar estrategicamente o negócio (com foco no futuro) e estabelece o que se compreende pelas forças competitivas do negócio. Essas forças fornecem ao empreendimento vantagens competitivas que podem levar ao sucesso no longo prazo.

A jornada para o sucesso, segundo Nell e Napier (2005), passa pelo desenvolvimento de 11 fases, sendo elas as seguintes: 1) definição da missão, visão e cultura; 2) análise do ambiente externo; 3) análise do ambiente interno; 4) análise crítica e sugestão de alternativas; 5) estabelecimento de objetivos de longo prazo; 6) definição das principais estratégias; 7) definição dos objetivos de curto prazo e ações; 8) definição das táticas operacionais; 9) políticas-chaves de implementação; 10) implementação das ações; e 11) controle estratégico e reposicionamento.

Para Olson (2004) a volatilidade dos preços dos insumos e dos produtos desencadeia uma pressão por ajustamentos para os administradores que acaba sendo adicionada à incerteza causada pelo clima e pela produção. Os gerentes devem, então, monitorar e ajustar suas estratégias e planos de operação para controlar os custos, manter o lucro e acoplar outros objetivos.

2.2 O BSC - Balanced Scorecard

A partir da identificação das limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, Kaplan e Norton (2006a) desenvolveram o *Balanced Scorecard* - BSC. Inicialmente, ele foi definido da seguinte maneira:

Um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa. O BSC inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro (KAPLAN; NORTON, 2006a, p.111).

O BSC interconecta os indicadores de desempenho e fornece respostas em quatro perspectivas: dos clientes; dos processos internos; da inovação e aprendizado e financeira. Seu objetivo é, portanto, balancear indicadores nessas perspectivas e fornecer uma visão abrangente da empresa, traduzindo o grau de sucesso no atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. Assim, o BSC tenta responder as seguintes perguntas (KAPLAN; NORTON, 2006a):

- a) como os clientes vêem a empresa? (perspectiva do cliente);
- b) em que devemos ser excelentes? (perspectiva dos processos internos);
- c) seremos capazes de continuar melhorando e criando valor? (perspectiva da inovação e aprendizado) e



d) como parecemos para os acionistas? (perspectiva financeira).

Em um segundo trabalho, publicado originalmente em 1993, Kaplan e Norton (2006b) começam a sugerir contornos mais amplos para o BSC, dando início a sua transformação de ferramenta de gestão em ferramenta de implementação da estratégia. Segundo os autores, o BSC ajuda a empresa a se concentrar na visão estratégica, funcionando como a pedra angular do sucesso da empresa no presente e no futuro.

Os autores sustentam também que o *Balanced Scorecard* exerce grande impacto quando é utilizado para induzir o processo de mudança, pois ele não é apenas um sistema de mensuração, ele é um sistema gerencial para motivar o desempenho competitivo.

Posteriormente, Kaplan e Norton (2006c) identificaram que um dos problemas no fracasso da execução das estratégias é a falta de conhecimento amplo e detalhado na empresa a respeito tanto da estratégia quando dos processos e sistemas que ajudarão na sua implementação. Emerge, assim, o conceito de Mapa Estratégico, peça que proporciona aos empregados uma percepção transparente de como suas tarefas estão ligadas aos objetivos da organização, permitindo que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol da metas fixadas.

O mapa estratégico possibilita que a organização descreva e ilustre, em linguagem clara, seus objetivos, iniciativas e alvos, considerando os indicadores de desempenho e as conexões que são o fundamento da direção estratégica.

O BSC passa a ter, então, o escopo de um sistema de gestão estratégica, contemplando processos como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia (explicitando-as por meio das inter-relações entre os indicadores); comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; auxiliar no planejamento de negócios (conectando a estratégia ao planejamento e a orçamentação) e aperfeiçoar o *feedback* e o aprendizado (testando e aprimorando as hipóteses estratégicas).

A partir da tradução da visão e da estratégia, deve-se seguir para a comunicação e associação dos objetivos, processo que serve para mostrar para todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Havendo entendimento claro sobre as metas de longo prazo, todos os esforços e iniciativas da empresa terão condições de serem alinhados com os processos de mudança.

Kaplan e Norton (1997) comentam que o BSC preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais que é a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. O BSC, dessa forma, assegura que a empresa permaneça alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo.

Em outra obra intitulada “Organização orientada para a estratégia”, Kaplan e Norton (2006d) apontaram cinco princípios-chave para alinhar os sistemas de mensuração e gestão com a estratégia, sendo eles: 1) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva; 2) traduzir a estratégia em termos operacionais; 3) alinhar a organização com a estratégia; 4) motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos e 5) Gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.



Em livro chamado “Alinhamento: utilizando do *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas”, Kaplan e Norton (2006d) dedicam-se a aprofundar as questões referentes à importância de garantir o alinhamento das estratégias na organização, ressaltando que ele é parte explícita do processo de gestão.

Os autores afirmam que o alinhamento é composto de quatro partes: 1º) verificação da consistência estratégica; 2º) alinhamento organizacional; 3º) alinhamento do capital humano e 4º) do alinhamento dos sistemas de planejamento e controle.

Por ser conceitualmente um modelo de execução da estratégia, Kaplan e Norton (2006d) frisam que o *Balanced Scorecard* tem a estratégia como centro do modelo. Sendo ela a parte focal do modelo, é preciso também o alinhamento e a liderança executiva, parte essencial para o sucesso na execução da estratégia.

2.2.1 Gestão estratégica

Nesse momento, cabe esclarecer o que se entende por estratégia. Herrero (2005, p.18) conceitua estratégia, segundo a visão de Kaplan e Norton, da seguinte maneira:

Estratégia é a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais as unidades devem atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

O conceito de estratégia não é unânime, pois há várias definições, entretanto, os grandes pensadores atuais concordam que a estratégia deve ser o ponto de partida para o sucesso do empreendimento.

Mas há consenso entre os principais pensadores sobre as dimensões da estratégia. Para Kluyver e Pearce (2007), a estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos.

Nessa perspectiva dinâmica, a gestão estratégica envolve a análise dos ambientes interno e externo, a formulação da estratégia, a sua implementação, avaliação e controle. E é no sentido de gerenciar esses processos que emerge a importância do BSC como ferramenta que possibilita o estabelecimento das organizações orientadas para a estratégia.

2.2.2 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Como foi destacado, o BSC visa balancear indicadores em diferentes perspectivas e fornecer uma visão abrangente da empresa. De maneira geral, Robert Kaplan e David Norton em suas obras sugerem quatro perspectivas básicas para o BSC: 1) financeira; 2) clientes; 3) processos internos e 4) aprendizado e crescimento.



As perspectivas acima são sugestões, mas cada empresa pode definir quais perspectivas são essenciais para traduzir sua visão em objetivos tangíveis. As perspectivas devem ser suficientes para contar a história da estratégia da empresa.

2.2.3 Os Mapas Estratégicos

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

De acordo com Kaplan e Norton (2006c), os mapas estratégicos permitem a inserção dos diferentes itens do BSC de uma organização numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores ou impulsionadores de desempenho.

Para a construção dos mapas estratégicos, deve-se partir da análise da missão e valores essenciais para se desenvolver o que a empresa almeja ser ou a sua visão estratégica, com nítida imagem dos objetivos gerais da organização. Depois, basta definir a lógica de como chegar ao aquele destino, o que resulta da constituição do mapa estratégico.

2.3 O BSC - *Balanced Scorecard* e a gestão de propriedades rurais

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

Lourenzani, Queiroz e Souza Filho (2005) tentaram também estabelecer as bases para a investigação e implementação do BSC – *Balanced Scorecard* em pequenas propriedades rurais. Os autores comentaram que, tradicionalmente, a averiguação de desempenho e medida de resultado de uma empresa rural é baseada somente na perspectiva produtiva e financeira. E, neste contexto, recomendaram o BSC para auxiliar os produtores a visualizar a interação que ocorre nos seus negócios, por meio da apresentação de suas necessidades além das produtivas e financeiras.

Outro trabalho que tentou adaptar a metodologia do BSC à uma propriedade dedicada a pecuária de corte foi desenvolvido por Dunn e Etheredge (2005). Esse estudo



resultou na definição de um *Scorecard* com 6 perspectivas: aprendizado e crescimento, recursos naturais, bovinos, consumidores, financeira e pessoas.

Esses autores enaltecem a importância da identificação tanto de indicadores de ocorrência (*lag*) quanto de direcionadores (*lead*), pois enquanto os primeiros medem o desempenho, os segundos predizem a performance futura, permitindo, assim, ação antecipada, caso haja necessidade.

Como conclusão da sua investigação, Dunn e Etheredge (2005) destacam que o *Balanced Scorecard* pode impactar positivamente a habilidade do administrador nas operações pecuárias. Eles frisam que a utilização de indicadores prospectivos e de ocorrência ou resultado permite ao pecuarista monitorar não apenas a performance passada por indicadores de resultado, mas também viabilizam a oportunidade de intervenção em áreas que podem ser aprimoradas.

Lourenzani (2006) apresentou os resultados de um estudo que tentou estabelecer um modelo de gestão para empreendimentos familiares. O autor reuniu os conceitos do BSC e da abordagem do pensamento sistêmico e mostrou a interação e a dinâmica existente entre os indicadores, dentro de uma abordagem chamada de “*Scorecard* Sistêmico”. A justificativa de Lourenzani (2006) para trabalhar com o *Scorecard* Sistêmico está na tese de que os indicadores do BSC tratam de relações de causa e efeito estáticas, enquanto a nova abordagem confere um caráter dinâmico, levando em conta os efeitos circulares (*feedback*) e as defasagens temporais das relações de causa e efeito.

Como conclusão de seu trabalho, Lourenzani (2006) escreveu que a abordagem sistêmica introduz uma ampliação da visão dos problemas organizacionais característicos da empresa rural, revelando por meio de seu caráter integrativo a complexidade gerencial e os efeitos sinérgicos da empresa, indispensáveis à tomada de decisão.

Um dos trabalhos mais aprofundados sobre o uso do *Balanced Scorecard* em propriedades pecuárias foi desenvolvido por Dunn et al. (2006). Os autores ressaltaram que o BSC permite aos administradores verem as inter-relações entre os componentes do negócio e identificar planos de ação específicos para gerar melhorias.

Dunn et al. (2006) propõem para uma fazenda pecuária um modelo de BSC com seis perspectivas, sendo elas: aprendizado e crescimento; recursos naturais; produção; clientes; financeira e estilo de vida. A perspectiva chamada estilo de vida faz os autores corroborarem com os autores anteriormente citados, no sentido que a propriedade rural tem múltiplos objetivos, fundindo os objetivos da própria família com os da empresa. Eles, dessa maneira, justificam a utilização do BSC por ser uma ferramenta que permite conferir uma visão holística à empresa rural familiar.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é exploratória, baseada em um estudo de caso, tipo de pesquisa que se presta ao desenvolvimento e teste de determinada teoria a uma realidade circunscrita a um objeto de estudo. Na presente pesquisa, o objeto é uma propriedade dedicada à bovinocultura de corte.



O estudo partiu de uma revisão teórica, identificando os trabalhos e as metodologias utilizadas na tentativa de implementar o BSC em propriedades rurais.

A revisão teórica objetivou alcançar mais profundo entendimento sobre os problemas das empresas desse segmento, conhecimento sobre a teoria desenvolvida acerca do *Balanced Scorecard* e uma reflexão sobre estudos aplicados realizados com o propósito de testar a aplicabilidade do BSC às propriedades rurais.

A partir do conhecimento da teoria relacionada ao BSC, se determinou uma seqüência lógica de estruturação e adaptação da ferramenta à empresa objeto deste estudo.

Com base no referencial teórico apresentado sobre o *Balanced Scorecard*, destacando as contribuições propostas por Herrero (2005) e Dunn et al. (2006), reuniu-se as metodologias de implementação sugeridas e adotou-se para a elaboração do BSC as seguintes etapas: a) análise da missão e visão da empresa; b) análise das alternativas estratégicas; c) determinação das perspectivas de valor do BSC; d) construção do mapa estratégico e e) determinação de indicadores de desempenho.

Para realizar as etapas descritas acima, obteve-se relatórios detalhados da contabilidade gerencial da empresa. As principais peças fornecidas foram: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado do Exercício e relatórios técnicos e econômicos sobre a gestão e o desempenho da empresa, com informações sobre o uso dos recursos e fatores de produção, bem como, sobre os índices de produtividade física e financeira dos últimos quatro anos-safra.

Embora as empresas pecuárias tenham estruturas físicas e sistemas de criação bem semelhantes, a generalização do constructo deste estudo é limitada, não podendo ser realizada sem uma análise criteriosa das premissas que o embasaram. Contudo, acredita-se que as estruturas propostas para as perspectivas do *Balanced Scorecard* e os indicadores podem servir de alicerce para a adaptação do modelo a outras propriedades do segmento.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Passa-se a expor os resultados da investigação realizada, que visou adaptar o BSC à fazenda do Cedro, bem como, verificar sua viabilidade de utilização como ferramenta de gestão estratégica.

4.1 Visão e missão

A fazenda do Cedro não apresentava declarações formais de visão, missão e valores. A empresa tem uma estrutura administrativa familiar, sendo que a missão e os valores se confundem com os da própria família.

A visão, que procura elucidar para onde vai a empresa, qual é o seu destino, não é comumente encontrada em empresas familiares. A própria cultura dos empresários rurais, pouco adeptos ao planejamento de longo prazo, pode ser causa (e/ou efeito) da não explicitação da visão da empresa.

Dentro do que a empresa se propõe, a partir de discussão com os consultores que assessoram a empresa, propôs-se uma definição para a missão e a visão da empresa,



com o intuito de permitir a realização do trabalho a partir desses conceitos, tendo em vista que eles são essenciais para consecução da pesquisa. Assim, apresenta-se a seguir a conceituação elaborada para a empresa:

TABELA 1 – Definição da visão e missão da fazenda do Cedro

Tema	Definição
Missão	Produzir animais de qualidade, garantindo bem-estar da família proprietária e dos colaboradores, a conservação ambiental e a sustentabilidade do negócio para as próximas gerações.
Visão	Prosperar continuamente, elevando a produção, a produtividade e a lucratividade até alcançar retornos mínimos sobre o investimento de 10% a.a.

Fonte: O autor.

Todavia, caberá a fazenda do Cedro corrigi-los e explicitá-los posteriormente, readequando os elementos do BSC aos novos conceitos, quando for o caso.

Ao analisar os balanços e os demonstrativos de resultado da empresa, verificou-se que ela tem índices de produtividade e margens inferiores à média das empresas assessoradas pela Consultoria que a assiste. Além disso, no último ano-safra, a empresa teve resultado negativo. A visão estratégica que almeja retornos sobre investimento mínimos de 10% a.a. é, portanto, desafiadora.

4.2 Análises das alternativas estratégicas

Embora as propriedades pecuárias, como a fazenda do Cedro, possam estabelecer estratégias de comercialização para tentar auferir preços mais remuneradores; em regra geral, as estratégias mais acessíveis são voltadas à gestão estratégica de custos, foco em custo. Ou seja, frente à rigidez de preços à jusante, a estratégia deve ser reduzir custos e elevar a produtividade para manter as margens.

Nesse tipo de negócio, a estratégia competitiva genérica é a de custo baixo. Enquanto os preços estiverem proporcionando margens atrativas, os pecuaristas irão expandir a produção e a oferta de produtos. Quando os preços estiverem abaixo do custo médio de produção do segmento, os pecuaristas irão desinvestir ou trocar de atividade, o que reduzirá a oferta agregada e, posteriormente, desencadeará nova elevação dos preços pagos aos produtores.

Portanto, uma estratégia eficiente para os pecuaristas é ter sempre custos de produção inferiores aos médios do segmento. Ter metas de custos de 10% ou 20% abaixo da média do segmento é, portanto, uma estratégia que garante a sobrevivência da empresa, em ciclos de preços baixo, e o seu crescimento, em ciclos de alta nos preços do boi gordo.

Registra-se que pela análise do setor, de acordo com as informações obtidas da empresa e com base nas estratégias sugeridas pela empresa que assessorou à fazenda do Cedro, as estratégias adotadas pela empresa estão ao abrigo da estratégia competitiva genérica que foca em custo baixo, por meio de excelência (eficiência) operacional.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



4.3 Determinação das perspectivas de valor do BSC

4.3.1 Família e estilo de vida

Conforme análise apresentada na revisão teórica, as propriedades rurais não são vistas pelos produtores apenas como uma fonte de lucro e sustento. Cultura, tradição, contato com o meio ambiente, felicidade da família, sensação de sustentabilidade e estilo de vida são também importantes dentro da visão holística que se apresentam as propriedades rurais familiares.

Desse modo, colocou-se como perspectiva inicial do BSC a família e o estilo de vida. A preocupação com a sustentabilidade do sistema de produção, com a autonomia e com a perspectiva de permanência dos filhos na atividade está inserida na visão de futuro dos produtores (SEVERO; LOVOIS, 2006). Entendeu-se que na fazenda do Cedro, assim como nas demais propriedades em maior ou menor grau, a perspectiva da família tem um peso importante na estratégia de negócio da empresa/família.

A partir da revisão teórica e dos levantamentos realizados junto à empresa, sugeriu-se para essa perspectiva as seguintes medidas: a) saúde e felicidade; b) senso de segurança e c) expectativa quanto ao futuro do negócio em família.

4.3.2 Financeira

Byrne e Kelly (2004) colocaram a perspectiva meio ambiente, regulamentações e consumidores no centro do diagrama do BSC, substituindo a missão e os valores previamente determinados para guiar a empresa. Com isso, se simplificou os relacionamentos de causa e efeito, atrelando os objetivos internos da empresa aos determinados por agentes externos.

Em propriedades pecuárias, fornecedoras de *commodities*, o objetivo da gestão estratégica também é obter taxa de retorno superior à média do mercado e atender às expectativas dos produtores, família e outros *stakeholders*; no entanto, dado a inflexibilidade dos preços dos produtos da pecuária, a taxa de retorno superior à do mercado se traduz na necessidade de obtenção de custo de produção inferior à média obtida pelas demais empresas do segmento.

As metas para perspectiva financeira visam: sobreviver, vencer e prosperar. Para mensurar a sobrevivência optou-se pelo fluxo de caixa; para o sucesso, o crescimento das receitas e das margens; e para a prosperidade, o retorno sobre o patrimônio líquido.

4.3.3 Clientes, recursos naturais e regulamentações

O cliente, propriamente dito, da fazenda do Cedro é o frigorífico-abatedor que, por sua vez, beneficia a carne e a distribui por meio de redes de atacado e varejo, para então ser vendida aos consumidores. A carne bovina comercializada, salvo raras exceções, é comercializada como *commodity*, sem nenhuma marca ou vinculação à



propriedade que deu origem a matéria-prima. Dessa forma, tem-se como cliente da fazenda o comprador dos bois para o abate, o frigorífico-abatedor.

Quando essas práticas tornarem-se realidade, e os frigoríficos passarem realmente a identificar as demandas dos consumidores finais, repassando-as aos pecuaristas por meio de programas de remuneração com base na qualidade e certificação de carcaças, a visão do cliente na perspectiva do pecuarista, bem como da fazenda do Cedro, poderá ser ampliada.

Embora a fazenda do Cedro não esteja auferindo melhores preços por meio da satisfação do seu cliente, o relacionamento com o frigorífico pode trazer algumas vantagens adicionais, tais como: redução de prazos de pagamento, obtenção de preferência de entrega (escala de abate), redução de assimetria de informações sobre o mercado etc.

Para o relacionamento com os clientes (frigorífico), utilizaram-se as seguintes medidas de performance: satisfação do cliente (*feedback* sobre a qualidade dos animais abatidos) e relação com os preços do mercado (preço recebido dividido pelo preço do mercado).

Foram incluídas também nessa perspectiva as exigências relativas ao uso dos recursos naturais e às demais regulamentações concernentes aos índices mínimos de produtividade e eficiência econômica determinados, respectivamente, pelo Ministério do Meio Ambiente e Ministério do Desenvolvimento Agrário. Nesse sentido, entende-se que o Governo e a sociedade são também clientes, tendo em vista que suas exigências têm de ser atingidas.

Os indicadores selecionados para as dimensões referentes aos recursos naturais e demais regulamentações foram: GUT – Grau de Utilização da Terra; GEE – Grau de Eficiência na Exploração; monitoramento das áreas de Preservação Permanente e Reserva Legal; além do cumprimento das demais obrigações referentes ao meio ambiente e aos recursos hídricos.

Outro indicador foi introduzido (*lead indicator*) para avaliar as condições do ambiente da fazenda e antecipar manejos necessários para adequar o sistema de produção às condições do meio. Esse indicador foi chamado de “condição do ambiente”, e ele é um escore que os administradores utilizarão para orientar o manejo e evitar que alterações no ambiente afetem em demasia a produção animal na fazenda e vice-versa, é, portanto, um indicador do nível de disclimax do meio.

4.3.4 Processos internos (produção)

Esta perspectiva é a que acarreta maior impacto na perspectiva financeira, pois, conforme já se explicou, em empresas produtoras de *commodities*, os resultados dependem em maior medida da gestão de custos e da produtividade física da propriedade.

Os sistemas de produção e criação determinarão o custo unitário e, por conseguinte, a margem por quilo de carne produzido. O objetivo produtivo de uma fazenda dedicada à bovinocultura de corte é produzir a maior quantidade possível de quilos de carne por unidade de área, ao menor custo possível.



É necessário dizer que uma propriedade de ciclo completo, que contempla as fases da cria, recria e engorda, tem objetivos distintos para cada etapa mencionada. Na cria se busca obter o maior número de bezerros por vaca acasalada (taxa de natalidade) e o maior peso a desmama possível, pois, dessa forma, a fase da recria é diminuída, possibilitando que os novilhos sejam preparados para entrar na fase final de engorda mais rápido. Quanto mais rápido é esse ciclo, maior é o giro na fazenda e menor é o custo fixo por animal comercializado.

Para esta perspectiva optou-se pelos seguintes indicadores: taxa de natalidade; peso dos terneiros desmamados; escore corporal das vacas na amamentação; custo bezerro desmamado; custo por quilo de animal adquirido e custo do quilo de carne comercializada.

4.3.5 Aprendizagem e Crescimento

Enquanto os indicadores voltados aos clientes e aos processos internos identificam os parâmetros que a empresa considera mais importantes para o sucesso competitivo, os indicadores da perspectiva da aprendizagem e crescimento vão refletir a capacidade da empresa de inovar, aprimorar, aprender e melhorar continuamente sua eficiência operacional.

Por meio da melhoria na eficiência operacional a empresa aumentará suas receitas e margens, elevando o retorno sobre o patrimônio, e, por sua vez, impactando os níveis de felicidade, senso de segurança e perspectiva de futuro da família.

No sentido de subsidiar o crescimento da empresa, a fim de torná-la apta para realizar as melhorias e adequações necessárias, identificaram-se os seguintes indicadores para essa perspectiva: participação em eventos de capacitação técnica e gerencial; treinamento dos funcionários e satisfação dos funcionários e parceiros.

Um dos aspectos mais importantes desta perspectiva é que ela representa a porta de entrada para novas técnicas e tecnologias na empresa. Mas além de dar oportunidade para os administradores e colaboradores terem contato com inovações, é preciso desenvolver maior flexibilidade e propensão à aceitação das mudanças, no sentido de que elas são transformações necessárias à sustentação da empresa.

TABELA 2 – Perspectivas do *Balanced Scorecard* da fazenda do Cedro

Perspectiva	Relação da Missão com as Perspectivas
Família e estilo de vida	O sucesso do negócio influencia diretamente na felicidade e bem-estar da família. Portanto, a melhoria dos resultados financeiros, em harmonia com o ambiente, promoverá melhoria do bem-estar geral da família e contribuirá para a manutenção do estilo de vida.
Financeira	Crescimento da receita e margens anuais para elevar o retorno sobre o patrimônio líquido gradualmente até atingir a meta estabelecida pelos acionistas, de 10% a.a.
Clientes, recursos naturais e regulamentações	Atender as demandas dos clientes e manter bom relacionamento tanto com clientes como fornecedores são premissas para a obtenção de melhores resultados financeiros. Importante também exceder a legislação ambiental, cumprir com as normas de preservação ambiental e demais regulamentações referentes à legislação fundiária. O desempenho nessa perspectiva afeta diretamente a sustentabilidade do negócio.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Processos internos (produção)	Alcançar níveis satisfatórios de produtividade e qualidade são pressupostos básicos para o crescimento da empresa. É como produtividade e maior eficiência na utilização dos recursos que se obterá baixos custos de produção, elevando as margens na perspectiva financeira.
Aprendizagem e crescimento	Para entender o cliente, gerir eficientemente os recursos naturais e físicos da propriedade e alcançar resultados financeiros positivos é preciso introduzir novos processos, buscar excelência operacional, o que demanda treinamento e capacitação constantes.

Fonte: O autor.

Na TABELA 2 apresenta-se um resumo das perspectivas apresentadas, seguidas do relacionamento destas com a missão da empresa. Cabe frisar que a tentativa de inter-relacionar as perspectivas não esgota o assunto, pois existem inúmeras outras interconexões e relações de causa e efeito que não foram descritas. O objetivo da tabela é apenas esclarecer algumas das influências identificadas.

4.4 Construção do mapa estratégico

Na construção do mapa estratégico da fazenda do Cedro utilizou-se as perspectivas e indicadores descritos no sub-item anterior, bem como, outras informações sobre metas e iniciativas que estão na TABELA 3.

Diversas interconexões foram encontradas, às vezes indiretas, mas se optou por desenhar as principais. Em alguns casos, todos os indicadores selecionados em uma perspectiva exercem influência sobre os indicadores de outra, situação em que se ilustrou a relação apenas com setas verticais partindo da perspectiva inferior.

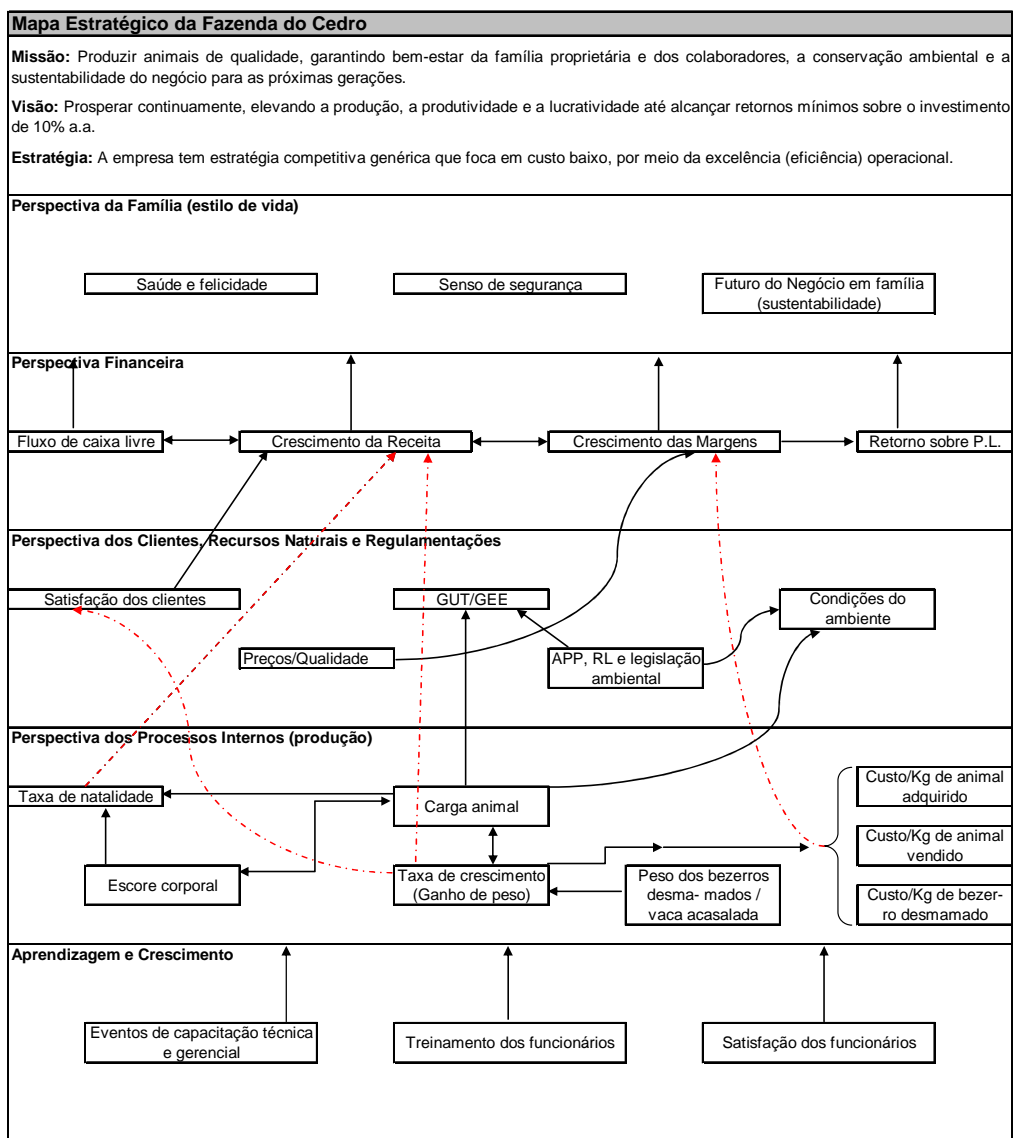


FIGURA 1 – Mapa estratégico elaborado para a fazenda do Cedro

Fonte: O autor.

Como exemplo de interconexão, cita-se o indicador escore corporal das vacas. Esse indicador determinará a maior ou menor condição física para repetição de cria, influenciando a taxa de natalidade geral do rebanho. A carga animal, que determina a pressão sobre as pastagens, influencia no próprio escore corporal, na taxa de natalidade, na taxa de crescimento dos animais (velocidade de ganho de peso) e na condição de abate, o que repercutirá na perspectiva dos clientes, recursos naturais e regulamentações.

A condição corporal dos animais, a taxa de natalidade, a carga animal, o crescimento dos animais representam uma função dependente do manejo das pastagens



e do sistema alimentar, do adequado trato veterinário, da eficiente seleção e controle genético. Mas o fato é que todos esses processos que não aparecem no mapa se refletem nos animais, assim, optou-se por controlar o reflexo desses processos diretamente nos animais, na sua taxa de crescimento, por exemplo. De outra forma, o número de indicadores seria muito extenso e a ferramenta perderia sua objetividade.

Igualmente importante é explicar que as condições do ambiente, o atingimento das metas estabelecidas para o GUT e GEE, a manutenção das áreas de RL e APP (perspectiva do cliente, recursos naturais e regulamentações), juntamente com sucesso econômico (perspectiva financeira), impactarão diretamente na felicidade da família, no senso de segurança e na expectativa de continuidade do negócio em família.

4.5 Determinação de indicadores de desempenho

Vale a pena frisar que alguns indicadores sugeridos dependem de avaliação subjetiva. Assim, para poder acompanhar a evolução dessas variáveis ao longo do tempo, recomendou-se a construção de escalas de pontuação. Como exemplo, conforme pode-se notar na TABELA 3, cita-se o indicador para as condições ambientais, que receberá uma nota de 1 a 5, sendo que a nota 1 representa a pior condição ambiental possível, enquanto a 5, representa a melhor.

Os indicadores selecionados para a perspectiva dos processos internos (produção) guardam uma interdependência forte. No entanto, isto não significa que é possível agrupá-los em um só indicador, porque a idéia foi justamente balancear indicadores de ocorrência (*lag indicators*) e de prospecção (*lead indicators*).

Os indicadores apresentados na TABELA 3 foram construídos com base nas informações da empresa e na literatura disponível. Mas, a tarefa de balancear e alinhar os indicadores às perspectivas financeira e da família e estilo de vida não é simples. Mas como o próprio modelo do BSC é dinâmico, as premissas apresentadas terão que ser testadas e revisadas. Os indicadores apresentados no mapa estratégico, nas respectivas perspectivas do *Balanced Scorecard*, estão detalhados na TABELA 3.

TABELA 3 – Perspectivas, Medidas, Metas e Iniciativas do BSC da Fazenda do Cedro



Perspectiva	Medidas	Metas	Iniciativas
Família e estilo de vida	Saúde e felicidade	Atingir 5 (escala de 1 a 5)	Por meio do equilíbrio financeiro, manter as condições de progresso do negócio, habilitando a empresa para superar os desafios da atividade, em harmonia com o estilo de vida e anseios da família.
	Senso de segurança	Atingir 5 (escala de 1 a 5)	
	Expectativa quanto ao futuro do negócio em família	Positiva	
Financeira	Fluxo de caixa livre	US\$ 40.000,00	Controlar o caixa para garantir a sobrevivência da empresa. Elevar as receitas e margens anualmente, para alcançar a meta de 10% a.a. de retorno sobre o P.L.
	Crescimento da Receita	5% a.a.	
	Crescimento das margens brutas (redução de custos)	Atingir 30% de MB	Identificar e eliminar custos variáveis e fixos desnecessários. Reduzir custos variáveis através de eficiência produtiva.
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	10% a.a.	
Clientes, recursos naturais e regulamentações	Satisfação do cliente	Atingir 5 (escala de 1 a 5)	Atender as exigências dos clientes, entregando produtos de qualidade, acima da média do mercado.
	Relação com os preços do mercado (preço da fazenda / preço do mercado)	> 1	
	GUT – Grau de utilização da terra	> 80%	Utilizar o recurso terra adequadamente, evitando ociosidade e má gestão que resulte em perda de produtividade.
	GEE – Grau de eficiência na exploração	> 100%	
	Manutenção das Áreas de Preservação Permanente (APP)	Cumprir	Enviar esforços para elevar a produtividade da terra, superando os índices mínimos legais.
	Manutenção das Áreas de Reserva Legal (RL)	Cumprir (no RS, 20% da área da propriedade)	
	Atendimento das demais exigências ambientais	Cumprir	
	Condição do ambiente (flora e fauna nativas, disponibilidade de água etc.)	Acima de 4 (escala de 1 a 5)	Monitorar as condições ambientais, verificando o equilíbrio e harmonia entre os sistemas de produção e meio ambiente.
Processos internos (produção)	Taxa de natalidade	80%	Revisar o sistema reprodutivo, observando aspectos referentes à genética, alimentação, manejo e sanidade, fazendo as adequações necessárias para elevar a eficiência produtiva.
	Peso dos bezerros desmamados	150 Kg	
	Carga animal	Acima 0,90 U.A./ha de superfície pastoril	Monitorar a carga animal em U.A./ha., realizando os ajustes necessários para manter o bom manejo das pastagens.
	Taxa de crescimento (ganho de peso médio diário)	Variável, em função do lote, pastagem, categoria animal etc.	
	Escore corporal das vacas na amamentação	Acima de 6 (escala de 1 a 9)	Revisar e/ou implementar calendário sanitário preventivo para as principais enfermidades do rebanho.
	Custo/kg de bezerro desmamado	R\$ 1,10 / kg (US\$ 0,50/Kg)	
	Custo/kg de animal adquirido	No mínimo 15% inferior ao valor do custo por Kg vendido	Garantir perfeito controle sobre os animais, com pesagens e anotações que permitam o cálculo dos custos/Kg.
	Custo/kg de animal vendido	R\$ 1,45 / kg vendido (US\$ 0,66/Kg)	
Aprendizagem e crescimento	Participação em eventos de capacitação técnica e gerencial	Participar em 4 eventos por ano	Participar de eventos de trocas de experiência e buscar capacitação gerencial para incorporar novas técnicas e tecnologias que elevem a produtividade.
	Treinamento dos funcionários	Capacitar pessoal por meio de 2 cursos/ano	
	Satisfação dos funcionários	Satisfeitos (escala: insatisfeito ou satisfeito)	Capacitar os colaboradores para dar condições de aprendizado de novas técnicas e promover o desenvolvimento pessoal.

Fonte: O autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Assim como a empresa precisa focar a perspectiva da aprendizagem e do crescimento para dar sustentação aos processos internos e permitir o alcance dos resultados idealizados, a implementação e a operacionalização do *Balanced Scorecard*



requerem também aprimoramentos e ajustes, pois ele não é um fim em si para garantir o sucesso da empresa, mas um meio que também demandará aperfeiçoamento.

Nesse sentido, se as melhorias no desempenho não se manifestarem como o esperado nos resultados financeiros, será preciso reexaminar os pressupostos básicos tanto da estratégia como das conexões entre os indicadores de cada perspectiva.

Ao combinar essas perspectivas e buscar as interconexões entre os indicadores, o BSC ajudará os administradores da fazenda a compreenderem os relacionamentos e influências das suas ações nos resultados da empresa, contribuindo para a quebra de paradigmas e para o estabelecimento de um melhor processo decisório, voltado ao futuro e a consecução de estratégias.

Quanto ao sistema atual de gestão da fazenda do Cedro, apurou-se que a empresa dispõe de eficientes controles físicos e financeiros sobre o processo produtivo, pois a empresa dispõe das ferramentas básicas sugeridas por Klinefelter e Warmann (1999): demonstrativos financeiros das atividades e da propriedade; análise financeira; balanço patrimonial; demonstrativo de receita e resultado; acompanhamento de fluxo de caixa; e adequada utilização e análise dos relatórios financeiros.

Como produto do trabalho, apresentou-se um modelo de mapa estratégico e um conjunto de indicadores, com metas e iniciativas, para cada uma das perspectivas propostas para o *Balanced Scorecard* da fazenda do Cedro. Com isso, o presente estudo atingiu seu objetivo geral.

Reconhece-se que a proposta representa um primeiro modelo para ser aperfeiçoado, não tendo a pretensão de encerrar a questão. A etapa seguinte dessa proposição é justamente a validação, onde se detectará as melhorias possíveis que ensejarão a readequação do modelo proposto.

Conclui-se que é viável a adaptação do *Balanced Scorecard* a uma propriedade dedicada a pecuária de corte, embora entenda-se que a avaliação final e a sua validação se concluirão na implementação a campo, verificando a sua real efetividade e colaboração para o gerenciamento desse tipo de empreendimento.

Quanto à possibilidade de replicação do modelo para outros empreendimentos, deve-se frisar que a generalização não é automática. Contudo, entende-se que estrutura (*framework*) apresentada para o BSC da fazenda do Cedro pode ser aproveitada, mediante ajustes na perspectiva da família e estilo de vida e na perspectiva dos processos internos (produção), tendo em vista que os objetivos da família e de cada empreendimento devem demandar alterações.

REFERÊNCIAS

BYRNE, A.; KELLY, T. **The Development and Application of the Balanced Scorecard for the Irish Dairy Farm Manager**. In: *Proceeding of the 20th Annual Conference*. Dublin, 2004. Disponível em: <http://www.aiaee.org/2004/Accepted/086.pdf>. Acesso em 17.03.2006.

CELLA, D. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um produtor rural**. Piracicaba, 2002. 147p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.



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

DUNN, B. et al. **Using the Balanced Scorecard for ranch planning and management: setting strategy and measuring performance.** Kingsville: North Central Region SARE, 2006. 32p.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241p.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA. Brasília. Instrução Normativa nº 11. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/>>. Acesso em 20.10.2005.

KAPLAN, R.; NORTON. D. **Balanced Scorecard: Indicadores que impulsionam o desempenho.** In: Crescimento: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006a, p. 110-129 (publicado originalmente em janeiro-fevereiro de 1992).

KAPLAN, R.; NORTON. D. **Colocando em funcionamento o Balanced Scorecard.** In: Processo Decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006b, p. 183-212 (publicado originalmente em setembro-outubro de 1993).

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

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

KAPLAN, R.; NORTON. D. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006d. 335p.

KLUYVER, C.; PEARCE, J. **Estratégia: Uma visão executiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 204p.

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

LOURENZANI, W. **Scorecard Sistêmico: modelo de gestão para empreendimentos**

NANTES, José Flávio. **Gerenciamento da Empresa Rural.** In: Gestão agroindustrial, São Paulo, Editora Atlas, 1997. p. 489-514.

NELL, W.; NAPIER, R. **Strategic approach to farming success.** South Africa: Universitas, 2005. 323p.

NETO, Sigismundo Bialoskorski; NEVES, Evaristo Marzabal. **PCP – Planejamento e Controle da Produção: Um sistema simplificado para pequenas e médias propriedades rurais.** Campinas: CATI-SAA, 1994. 56p.



OLSON, Kent D. **Farm Management: Principles and Strategies**. Iowa: Blackwell Publishing Company, 2004. 429p.

PAVARINA, Paula Regina; CELLA, Daltro; PERES, Fernando. **A percepção das atividades administrativas: Produtores rurais e profissionais da assistência técnica**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41, Juiz de Fora, 2003, Anais publicados em CD-Rom.

PELTENBURG, Luis Maria. **Dirección de la empresa agropecuária**. Argentina: Agrotecnologías S.R.L., 1999. 133p.

SHADBOLT, N.; RAWLINGS, K. **An Exploration of The Use of The Balanced Scorecard Approach to Achieve Better Farm Business Planning and Control**. Palmerston North, 2000. Disponível em: <<http://www.agrifood.info/perspectives/2000/shadbolt.html>>. Acesso em: 25.08.2006.

SHADBOLT, N. et al. **A critique of the use of the Balanced Scorecard in multi-enterprise family farm businesses**. In: International Farm Management Association Congress, 14th, Anais, Perth, 2003.

SEBRAE/SENAR/FARSUL. **Diagnóstico de sistemas de produção da bovinocultura de corte do Estado do Rio Grande do Sul**. Relatório de Pesquisa, IEPE/UFRGS. Porto Alegre, 2005. 256 p.

SEVERO, C; LOVOIS, M. **A sustentabilidade dos sistemas de produção de bovinocultura de corte do Estado do Rio Grande do Sul**. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 43, Anais, Fortaleza, 2006.