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.*

MODELO DE INDICADORES ALINHADO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO DA UNIDADE DE ÓLEOS VEGETAIS DE UMA AGROINDÚSTRIA GOIANA

CHRISTIAN DREES; ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA; ODILON JOSÉ DE OLIVEIRA NETO; ANDRÉ GROSSI MACHADO; REGINALDO SANTANA FIGUEIREDO.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, GOIÂNIA, GO, BRASIL.

cdrees@uol.com.br

APRESENTAÇÃO ORAL

ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

MODELO DE INDICADORES ALINHADO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO DA UNIDADE DE ÓLEOS VEGETAIS DE UMA AGROINDÚSTRIA GOIANA.

Grupo de Pesquisa: 2 -Administração Rural e Gestão do Agronegócio

Resumo
Este artigo é resultante de uma pesquisa a qual tem como objetivo sugerir um modelo de indicadores alinhado aos objetivos estratégicos da unidade de negócios de uma empresa do estado de Goiás, levando-se em consideração aspectos intrínsecos da ISO 9001:2000 e a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC). Trata-se de um estudo de caso, cujos dados foram obtidos por fontes primárias e secundárias. A análise dos dados permitiu recomendar alguns indicadores para medir o desempenho da empresa em cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* (perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento). Conclui-se com a pesquisa realizada que o BSC pode dar complementaridade e sinergia à nova ISO 9001:2000, pois busca vínculos no seu mecanismo de medição e no foco da estratégia, compondo um todo harmônico.

Palavras-chaves: Qualidade, ISO 9001:2000, *Balanced Scorecard*

Abstract
This article is resulting of a research which has as objective suggests a model of indicators aligned to the strategic objectives of the unit of businesses of a company of the state of Goiás, being taken in consideration intrinsic aspects of ISO 9001:2000 and *Balanced Scorecard* use (BSC). it is Treated of a case study, whose data were obtained by primary and secondary sources. The analysis of the data allowed to recommend some indicators to measure the acting of the company in each one of *Balanced Scorecard* perspectives (financial perspectives, of customers, of internal processes and of learning and growth). it

is Concluded with the research accomplished that BSC can give complementarity and sinergia to new ISO 9001:2000, because it looks for entails in your measurement mechanism and in the focus of the strategy, composing an all harmonic one.

Word-keys: Quality, ISO 9001:2000, *Balanced Scorecard*

1. INTRODUÇÃO

O grande destaque do agronegócios na economia local e global tem mostrado que as empresas precisam pensar cada vez mais sistemicamente, devido ao cenário de grande competitividade em que estão inseridas. Se na década de 90, por exemplo, as empresas já buscaram adotar a qualidade como padrão de desempenho, critério que ainda é muito usado para avaliar a gestão dos processos organizacionais, hoje a busca da vantagem competitiva sustentável tem mais relação com a gestão das estratégias baseadas no conhecimento (que exploram os ativos intangíveis da organização, tais como aprendizagem, clientes, motivação) do que investimentos em ativos tangíveis como recursos físico e capital. Mesmo organizações que possuem apenas o referencial da qualidade como estratégia, encontram dificuldades para sustentar seu desempenho. Outro ponto que merece ser mencionado é a tendência das organizações operarem por meio de unidades de negócio ou equipes descentralizadas, permitindo uma maior aproximação dos seus clientes.

Observa-se que novos conceitos e tendências vão fazendo parte do cotidiano de trabalhadores, gerentes e executivos das organizações, impostos pela necessidade de adaptação ou reação às várias mudanças que ocorrem rapidamente em todos os ambientes (local, nacional e internacional), Neste ambiente dinâmico, um dos desafios que se apresenta é a conversão da estratégia em um processo contínuo, a ser executado não apenas pela alta administração, mas por todos na organização.

Numa perspectiva histórica, se atribuía muita importância aos métodos para a formulação e controle de estratégias deliberadas, ou seja, a avaliação dos resultados se mantinha unidimensional e desintegrada, havendo pouca preocupação com a melhoria contínua voltada para o aprendizado (*feedback).* . Cada vez mais se torna necessária uma nova abordagem para o processo estratégico, capaz de integrar pensamento e ação, estimulando o aprendizado e o desenvolvimento de estratégias emergentes e adaptativas. O BSC vem ao encontro dessas necessidades, tendo-se em vista ser uma ferramenta de gestão que busca alinhar os objetivos estratégicos da organização.

Este artigo tem por objetivo geral sugerir um modelo de indicadores alinhados aos objetivos estratégicos da unidade de negócios, de óleos vegetais, de uma agroindústria goiana, a partir dos objetivos da qualidade baseados no sistema da qualidade proposto pela NBR ISO 9001:2000.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistemas de Qualidade

A qualidade transformou-se em um referencial necessário nas rotinas e estratégias empresariais em todo o tipo de negócio, como meio para a implementação da melhoria contínua, entendidos como caminho para o sucesso das organizações. Ela não está apenas relacionada com a qualidade intrínseca do produto, ou sua conformidade com as especificações; está também relacionada com o ambiente de trabalho e com as relações interpessoais dentro e fora da empresa, entre outros fatores. Um modo alternativo de entender o assunto é pensá-lo de forma sistêmica (MEDEIROS, OLIVEIRA e SOUSA, 1999).

Para Pedroso (1999), o sistema pode ser compreendido como a formalização das atividades de gestão da qualidade que englobam desde a identificação das necessidades e expectativas dos clientes, passando por projeto do produto, projeto do processo, fabricação, fluxo de materiais, até entrega e serviços pós-venda. A ISO 9000 – norma internacional que visa à padronização de processos - caminha nessa direção, porém precisa ser visto como um sistema da qualidade que abrange toda a organização e não somente como um conjunto de procedimentos (VELURY, 1996).

Na NBR ISO 9000 versão 2000, as principais alterações ocorridas têm foco na abordagem sistêmica e de processos. Esta visão é vantajosa porque permite à organização controlar de maneira contínua a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação (SANTOS, 2003). A norma ainda destaca que quando esta abordagem é utilizada em um sistema de gestão da qualidade, deve-se identificar a importância e os meios para o atendimento dos seguintes requisitos básicos para um processo: (1) entendimento e atendimento de requisitos do cliente; (2) necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado; (3) obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processos e (4) melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas. Quanto a este último, ainda acrescenta-se que qualquer processo de melhoria deverá estar ligado à estratégia escolhida. É necessário estabelecer um processo de planejamento na empresa e utilizar a qualidade como uma das armas da empresa para atingir os objetivos estratégicos planejados (FUSCO,1995; LEITE e PRANCIC, 2003). Com essa abordagem à norma, o desenvolvimento do processo deverá ocorrer sem obstáculos e com ótima relação custo-benefício (SKRABEC *et al*, 1997), tornando-se uma poderosa arma para obter vantagem competitiva (CURKOVIC e PAGELL, 1999). Porém, se a questão dos anos 90 era a qualidade, hoje uma das grandes questões é como converter a estratégia em um processo contínuo, a ser executado não apenas pela alta administração, mas por todos na organização; essa é uma das propostas do *Balanced Scorecard* (FERNANDES, 2003).

2.2 *Balanced Scorecard*

A crescente transformação de produtos e serviços faz desvanecer rapidamente os diferenciais competitivos, forçando as organizações a continuamente criarem mecanismos para se diferenciar e incrementar seus níveis de competitividade. Inicialmente, Richardson (2004) ressalta que o BSC é parte de um processo maior que começa com a estratégia. Esta

insinua o movimento de uma organização partindo de sua posição presente para uma posição futura desejável (KAPLAN e NORTON, 2000b). Abraham (2006) salienta que a estratégia precisa estar alinhada, ou seja, ligar as metas do negócio que quantificam o progresso da implementação da estratégia para a visão, com as metas de cada chave contribuinte, incluindo grupos, divisões, unidades empresariais e departamentos. O autor ainda menciona que, quando devidamente implantado, o alinhamento estratégico possui quatro grandes vantagens: permite um eficiente uso de recursos normalmente escassos, resulta em aumento de velocidade na execução das atividades, promove esforços das equipes para metas comuns, e dá às pessoas um senso mais agudo de contribuição para os resultados dos grupos e da organização como um todo.

Na abordagem de Robert Kaplan e David Norton, diversos vetores de desempenho organizacional devem ser reunidos de modo alinhado à estratégia, através da seleção preferencial de indicadores que apontem as tendências do desenvolvimento e dos resultados da organização, em vez das tradicionais medições do desempenho verificado no passado, que não são mais indicadores confiáveis do desempenho futuro (HERNANDES, CRUZ e FALCÃO, 2000).

Kaplan e Norton (1992) mencionam que, entre os aspectos que o BSC pode ser utilizado, estão: clarear a estratégia e conseguir consenso em relação a ela, comunicar a estratégia a toda à organização, vincular os objetivos estratégicos com os objetivos de curto, médio e longo prazos e os orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, educar a organização, direcionar o processo de alocação de recursos e capital e, obter *feedback* para a estratégia, objetivando melhorá-la . Kaplan e Norton (1993) ainda distinguem o BSC como especial pelos seguintes motivos: é uma reflexão de cima para baixo da estratégia e missão – razão de ser da empresa; é olhar para frente; integra medidas internas e externas; e ajuda a organização a se focalizar.

Kaplan e Norton (2000a) estabelecem alguns princípios das organizações focadas em estratégia, dividindo-os da seguinte forma: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Norton (2002) salienta que gerenciar estratégia é gerenciar mudança. Estratégia tem um lado leve e o outro pesado. O lado pesado envolve em descobrir a estratégia (com mapas e medidas) e executá-las (com processos e procedimentos). O lado leve, enquanto menos entendido, não é menos importante porque envolve liderança, cultura e trabalho em equipe; todos os pré-requisitos para a mudança organizacional. Para executar estratégia é preciso executar mudança em todos os níveis de organização, e se quiser ter sucesso, precisa-se ter um entendimento melhor do lado leve. Referente ao lado leve, principalmente ao aspecto liderança (um dos princípios da própria NBR ISO 9001:2000), Kotter (2002) corrobora ao mencionar os seguintes pontos que não podem ser deixados em segundo plano: incentivar um senso de urgência; pegar um bom time; criar uma visão, ou seja, uma projeção do lugar ou espaço esperado que a organização venha ocupar no futuro; comunicar; remover obstáculos; mudar rápido; continuar mudando; efetivar a mudança.

Já quanto ao lado pesado, para Kaplan e Norton (2000b), a chave para executar as estratégias é ter pessoas na organização que entendam o desdobramento dos processos por os quais serão convertidos ativos intangíveis em resultados tangíveis. Mapas de estratégia podem ajudar nesta tarefa difícil, porém, para muitos executivos, a utilização deste instrumento é muito recente. Ao tentar implementar as estratégias empresariais,

Sober
XLV Congresso da Sociedade
Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural.
22 a 25 de julho de 2007, UEL - Londrina - PR

frequentemente os empregados recebem apenas informação pouco detalhada, restringindo-se a descrições limitadas de o que devem fazer e por que as respectivas tarefas são importantes, o que dificulta, e muitas vezes impossibilita que executem o plano, uma vez que não o entendem completamente.

Para os autores citados, organizações precisam de ferramentas para comunicar a estratégia, os processos e os sistemas que os ajudarão. Mapas de estratégia provêem tal ferramenta; eles dão aos empregados uma linha clara de visão de como os trabalhos são unidos aos objetivos globais da organização, permitindo que trabalhem dentro de uma coordenação. Os mapas provêem uma representação visual dos objetivos críticos de uma organização e as relações cruciais entre eles, que dirigem o desempenho organizacional. Mapas de estratégia também podem descrever objetivos para: crescimento de renda; mercado dos clientes mirado em qual crescimento lucrativo acontecerá; avaliação das proposições que conduzirão a clientes com as margens mais altas; papel fundamental de inovação e excelência em produtos, serviços e processos; os investimentos que requerem as pessoas e sistemas que podem gerar e sustentar o crescimento projetado.

Kaplan e Norton (2000b) ainda comentam que o melhor modo para construir mapas estratégicos está abaixo do topo, começando com o destino e desenhando as rotas que conduzirão até lá. É imprescindível que os executivos incorporados revisem inicialmente a declaração de missão: por que a organização e em que ela acredita. Com essa informação, gerentes podem desenvolver uma visão estratégica, ou o que a organização quer se tornar, possibilitando criar um quadro claro da meta global, como por exemplo, se tornar o líder de lucro em uma indústria. Uma estratégia tem que definir a lógica de como chegar àquele destino. Estratégia insinua o movimento de uma organização, partindo de sua posição presente para uma posição futura desejável, porém incerta, pois a organização nunca foi para tal lugar futuro, e o caminho para isto consiste em uma série de hipóteses unidas. Um mapa de estratégia especifica estas relações de causa-efeito que o fazem explícito e testável. A chave, então, para implementar estratégia é alinhar todas as unidades organizacionais e recursos com estas hipóteses, testar as hipóteses continuamente, e usar esses resultados para ajustes como exigido.

Por fim, para traduzir a visão e a estratégia das empresas, Kaplan e Norton (2000b) mencionam que os indicadores são divididos em quatro perspectivas:

- Perspectiva financeira: busca responder como a organização é vista pelos acionistas;
- Perspectiva de clientes: busca responder como a organização é vista pelos clientes;
- Perspectiva de processos internos: busca responder em que a organização deve ser melhor, e
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: busca responder em que a organização pode continuar melhorando e criando valor.

A figura 1 busca, de forma sintetizada, demonstrar o processo de disseminação do BSC.

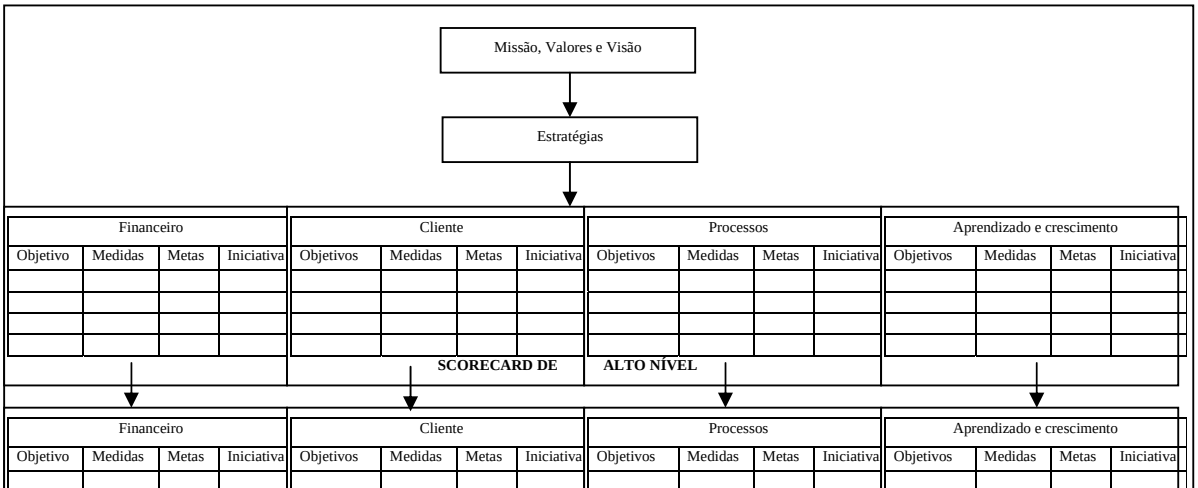

Figura 1 – Processo de disseminação do BSC
Fonte: adaptado de Niven (2005)

3. METODOLOGIA

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, inserido na dimensão das agroindústrias, especificamente, de óleos vegetais. O estudo permitiu uma investigação holística para reter as características significativas dos eventos organizacionais, possibilitando a realização de levantamento situacional, diagnóstico e a proposta de um modelo de indicadores.

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias, entre os meses de novembro de 2006 e janeiro de 2007, através de entrevistas com o gerente de planejamento da unidade, funcionários em nível de supervisão e gerência, consultas a documentos internos da empresa, entre eles, aqueles que definem a política, objetivos da qualidade e planejamento estratégico, além da observação não participante.

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O grupo pesquisado, ao longo de 79 anos na região de Ituverava, estado de São Paulo, atravessou três gerações dedicando-se a agricultura, com o cultivo de soja, algodão, milho, expandindo suas áreas de atuação para os estados de Goiás, Mato Grosso e Bahia, e tornando-se um dos maiores produtores de algodão do país.

A organização está integrada no desenvolvimento e crescimento da agricultura no Brasil, fazendo parte de um processo de constante crescimento mediante investimentos em máquinas e equipamentos agrícolas, inovação tecnológica, utilizando modernos processos de operação e utilização dos recursos desde o plantio, colheita, beneficiamento, produção, armazenagem, comercialização e logística, buscando garantir e agregar aos seus clientes o comprometimento com a qualidade, pontualidade, segurança e competitividade. O Grupo está dividido nas seguintes unidades de negócio: Agrícola, Têxtil, Óleo e Serviços.

A pesquisa está focada na unidade Óleo, inaugurada em 1987 em Itumbiara, no estado de Goiás. A indústria de óleos vegetais do grupo tem capacidade de processamento de 130 mil toneladas de caroço de algodão por ano.

A localização geográfica privilegiada lhe confere competitividade na originação de sua matéria-prima, o caroço de algodão, e a colocação de seus produtos industrializados no

mercado, juntamente com a produção própria de boa parte de sua necessidade de matéria prima.

A figura 2 mostra o organograma da unidade.

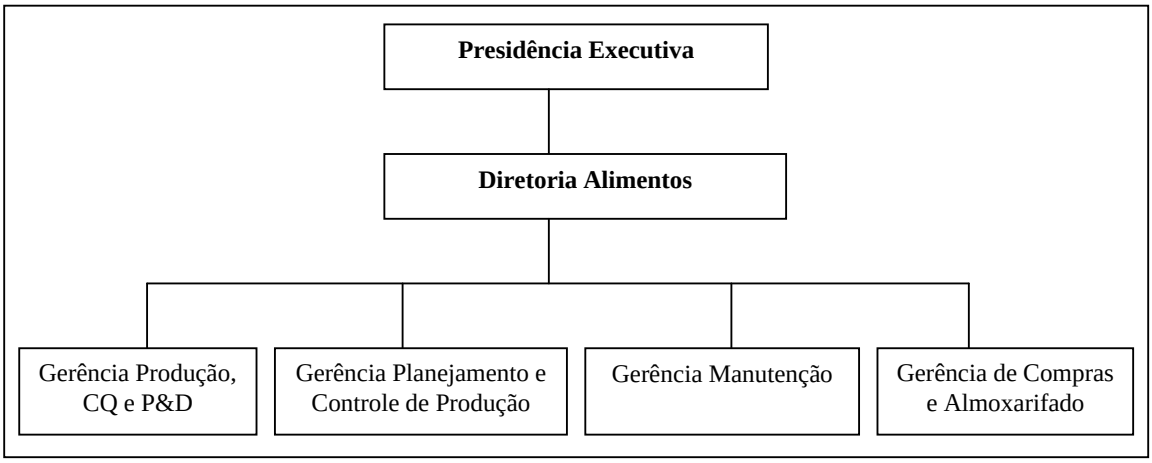

Figura 2 – Divisão de alimentos do grupo

A unidade possui 200 funcionários, um faturamento aproximado de R$ 60 milhões por ano, representando em torno de 25% do faturamento total do grupo. Entre os principais clientes destacam-se Cargill, Buckeye, Itambé e Complem. Já os principais concorrentes da unidade de óleo (Itumbiara) do grupo são: Bunge, Óleos Menu, Coinbra, Esteves Irmãos, confinamentos e fabricas de torta gorda.

A Fábrica de Óleos é uma das maiores no mercado brasileiro, produzindo óleo semi-refinado de algodão, farelo, linter, borra de óleo de algodão e casca de caroço de algodão, que são comercializados no mercado interno e externo. Os três principais produtos – óleo vegetal (voltado para indústrias de gorduras vegetais, biodiesel, entre outros), linter (utilizado em mercados de celulose, químico, entre outros) e farelo (ingrediente para ração animal) – contemplam uma participação no mercado nacional de, respectivamente, 40%, 30% e 30%.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Contexto Situacional na Organização

No que concerne à gestão da qualidade, a unidade de Itumbiara teve sua primeira certificação em fevereiro de 2000 (ISO 9001:1994). Em agosto de 2002, conquistou a Certificação ISO 9001:2000. Além disso possui:

- Programa 5 S: tem como objetivo, melhorar a qualidade de vida do ser humano, para se obter produtos de qualidade e um ambiente de trabalho digno.
- PPHO – Procedimentos Padrões de Higiene Operacional.
- BPF (Boas Práticas de Fabricação): são práticas de higiene recomendadas para o manuseio de alimentos visando à obtenção de produtos seguros, evitando os três tipos de perigos de contaminação do produto - Perigos Físicos, Perigos Químicos e Perigos Biológicos.
- APPCC (Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle): tem como objetivo consolidar a importância e utilidade na garantia da qualidade do processo, prevenir

possíveis falhas, potencializar melhoria, capacitar os colaboradores a elaborarem e implementarem efetivamente os planos de APPCC, contribuir com a evolução no conceito de segurança preventiva na cadeia alimentar, entre outros.

- CCQ (Círculo de Controle de Qualidade): busca oferecer a oportunidade e autonomia dos funcionários para exporem suas idéias que transformam o homem e a sociedade, gerando produtividade, economia e realização pessoal. O processo produtivo dos três principais produtos, integram quatorze etapas conforme apresentado na figura 3.

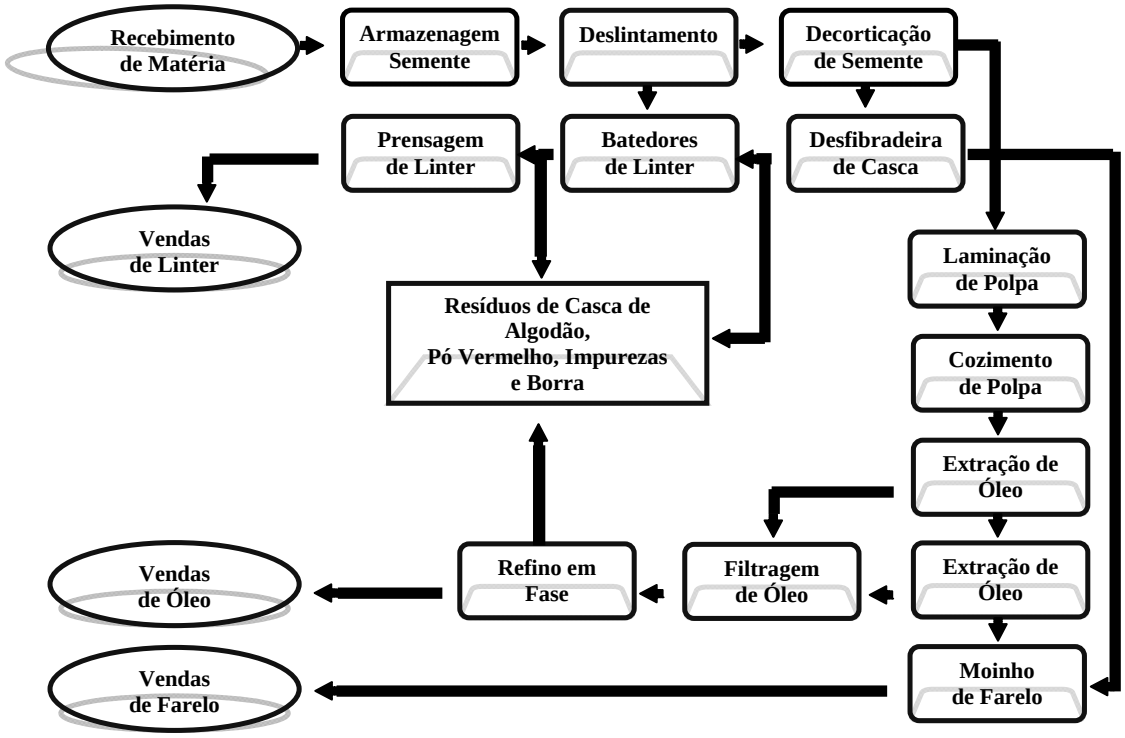

Figura 3 – Processos produtivos da unidade óleos do grupo

A análise de cada etapa permitiu descrever, sucintamente, as principais fases que envolvem os processos produtivos da unidade estudada, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Etapas e atividades dos processos produtivos

Etapa do Processo	Descrição das Atividades

- Recebimento do caroço de algodão	- Através de tombadores, a semente é escoada para um sistema de rosca/moega e por meio de elevadores enviado para armazenamento nos silos.
- Armazenagem da matéria-prima	- O caroço de algodão é armazenado em 2 silos, onde são controladas temperatura e umidade durante 24 horas por dia.
- Deslintamento	- Tem por finalidade extrair o linter (algodão) que envolve o caroço.
- Decorticação	- Consiste em quebrar o caroço de algodão já deslintado, facilitando a separação da casca que protege o caroço da polpa que o envolve.
- Prensa de linter	- A prensa recebe o linter das deslintadeiras e antes da prensagem o linter é limpo em batedores para eliminar as impurezas (paus, terra, cascas).
- Batedores de linter	- Destina-se a limpar o linter proveniente das deslintadeiras.
- Desfibradeira de casca	-Destina-se a retirar o linter da casca do caroço de algodão.
- Laminação de polpa	- Consiste em formatar a massa proveniente dos decorticadores e facilitar o cozimento e posterior extração do óleo.
- Cozinhadores de polpa	- É realizado para facilitar a extração do óleo nas prensas.
- Extração mecânica de óleo	- Consiste nas prensas receberem a massa dos cozedores e submeterem esta massa a uma alta pressão para extrair o óleo.
- Extração química de óleo	- Consiste na extração da quase totalidade de óleo restante da massa resultante da extração mecânica.
- Filtragem de óleo	- Consiste em filtrar, através de uma centrífuga horizontal, todo o óleo bruto extraído pelas prensas.
- Refino em fase miscela	- É um tipo especial de neutralização realizada na instalação de extração, antes do óleo ser aquecido no estágio de evaporação do solvente.
- Moinho de farelo	- Consiste em triturar, em um moinho de martelos, o Lex (farelo antes de ser moído)

Fonte: Dados da Pesquisa

A síntese do quadro acima permite identificar a forte integração existente entre os três processos (óleo, linter e farelo), ou seja, fases do linter são imprescindíveis para gerar o óleo, assim como fases do óleo são essenciais para gerar o farelo. A análise da estruturação dos processos possibilitou entender o mecanismo de operação da unidade e a função dos indicadores já existentes, criando um forte suporte para a proposta de novos indicadores, tendo em vista que uma das perspectivas do BSC refere-se aos processos internos da organização.

A unidade pratica a mensuração e o acompanhamento dos indicadores atuais por meio de nove indicadores, buscando congruência com os objetivos da qualidade. O quadro 2 resume os objetivos e indicadores da qualidade utilizados pela unidade de óleos do grupo.

Quadro 2 – Objetivos e indicadores da qualidade

Objetivo	Indicador	Periodicidade	Responsável
- Eliminar Acidentes de trabalho	- Nº acidentes de trabalho	Mensal	Recursos Humanos
- Promover a satisfação dos colaboradores	- Satisfação dos colaboradores	Anual	Recursos Humanos
- Reduzir o Turnover	- Turnover	Mensal	Recursos Humanos
- Reduzir o Índice de Inadimplência	- Índice de Inadimplência	Mensal	Financeiro

- Reduzir o Índice de Reclamação de Clientes	- RRC (Registro de Reclamação de Clientes)	Mensal	Comercial
- Buscar a Satisfação de Clientes	- Satisfação de Clientes	Anual	Comercial
- Buscar a Pontualidade na Entrega do CIF	- Pontualidade na Entrega do CIF	Mensal	Transporte
- Melhorar os Rendimentos Industriais	- Rendimentos Industriais	Mensal	Planejamento
- Aumentar o Volume / Médio de Esmagamento	- Volume / médio de esmagamento	Mensal	Planejamento

O quadro 2 atende o requisito 5.4.1 (Objetivos da qualidade) da NBR ISO 9001:2000, o qual menciona que "A alta Direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto, são estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade". (NBR ISO 9001:2000, pg.5)

A política da qualidade da unidade tem como propósito "Atender aos mercados alimentício, de nutrição animal e celulose, com produtos e serviços de qualidade, obtidos por meio de gerenciamentos e de melhorias contínuas dos processos, buscando permanentemente a satisfação de clientes e acionistas, bem como dos nossos colaboradores através da capacitação, qualificação e aperfeiçoamento constante." Por meio das colocações acima, uma análise mais criteriosa remete a algumas ponderações que serão abordadas no tópico a seguir.

5.2 Diagnóstico Organizacional

Apesar de a organização utilizar um conjunto de nove indicadores, percebe-se a ausência de alguns objetivos e indicadores mais explícitos. Tal constatação advém do requisito referente aos objetivos da qualidade, mencionado acima, que deixa clara a importância dos objetivos serem mensuráveis e relacionados com a política da qualidade. Se nesta última é declarada a preocupação com a capacitação, qualificação e aperfeiçoamento constante dos colaboradores, o quadro 2 (Objetivos e indicadores da qualidade) não nomeia nenhum objetivo e indicador, de forma explícita, relacionado a este quesito.

Outro ponto, ainda tocante à política da qualidade, é a busca permanente da satisfação dos acionistas. Apenas um indicador financeiro (índice de inadimplência) está sendo declarado, o que implica na utilização de outros para que este ponto não fique a descoberto.

Diante do exposto acima, cabe ressaltar que o BSC pode dar complementaridade e sinergia aos aspectos abordados pela NBR ISO 9001:2000, pois reforça a necessidade de satisfazer o acionista (perspectiva financeira), trata sobre a importância dos colaboradores (perspectiva de aprendizado e crescimento), além de focar o cliente (perspectiva do cliente) e a melhoria dos processos (perspectiva dos processos internos). A própria política da qualidade declarada pela unidade remete a uma nova abordagem, pois utiliza alguns termos chaves que permitem essa relação com o *Balanced Scorecard*. Entre os termos pode-se mencionar o atendimento a mercados e satisfação dos clientes (perspectiva de clientes), gerenciamentos e melhorias contínuas dos processos (perspectiva dos processos internos), satisfação dos colaboradores através da capacitação, qualificação e aperfeiçoamento constante (perspectiva de aprendizado e crescimento), e por fim a satisfação dos acionistas

(perspectiva financeira). É nesse contexto que o estudo busca sugerir um novo modelo, de forma que os objetivos e indicadores já existentes sejam utilizados e outros venham complementar, formando um todo harmônico.

5.3. Modelo Proposto

A partir dos objetivos e indicadores utilizados acima (quadro 2), foi proposta uma reorganização dos mesmos, além de outros novos baseados nas quatro perspectivas do BSC. Para elucidar essa complementaridade e sinergia que pode ocorrer entre a NBR ISO 9001:2000, alguns enlaces de causa-efeito foram elaborados, os quais geraram o mapa estratégico (figura 4).

A utilização do mapa estratégico tem o intuito de levar à unidade melhor comunicação da sua missão, visão e objetivos estratégicos, além de buscar maior envolvimento e compreensão de todos, uma vez que busca alinhar as estratégias a esses propósitos organizacionais.

Outro ponto fundamental é que o mapa estratégico busca sintetizar, por meio de uma representação gráfica, o que a empresa pretende para o seu futuro. Os enlaces de causa e efeito buscam transmitir um encadeamento lógico de como cada objetivo pode interferir no outro. No caso da figura abaixo, o ápice está em retornar o capital investido no menor prazo possível, porém, para atingir tal objetivo, outros desdobramentos são realizados em cada uma das perspectivas, conforme mostrado a seguir.

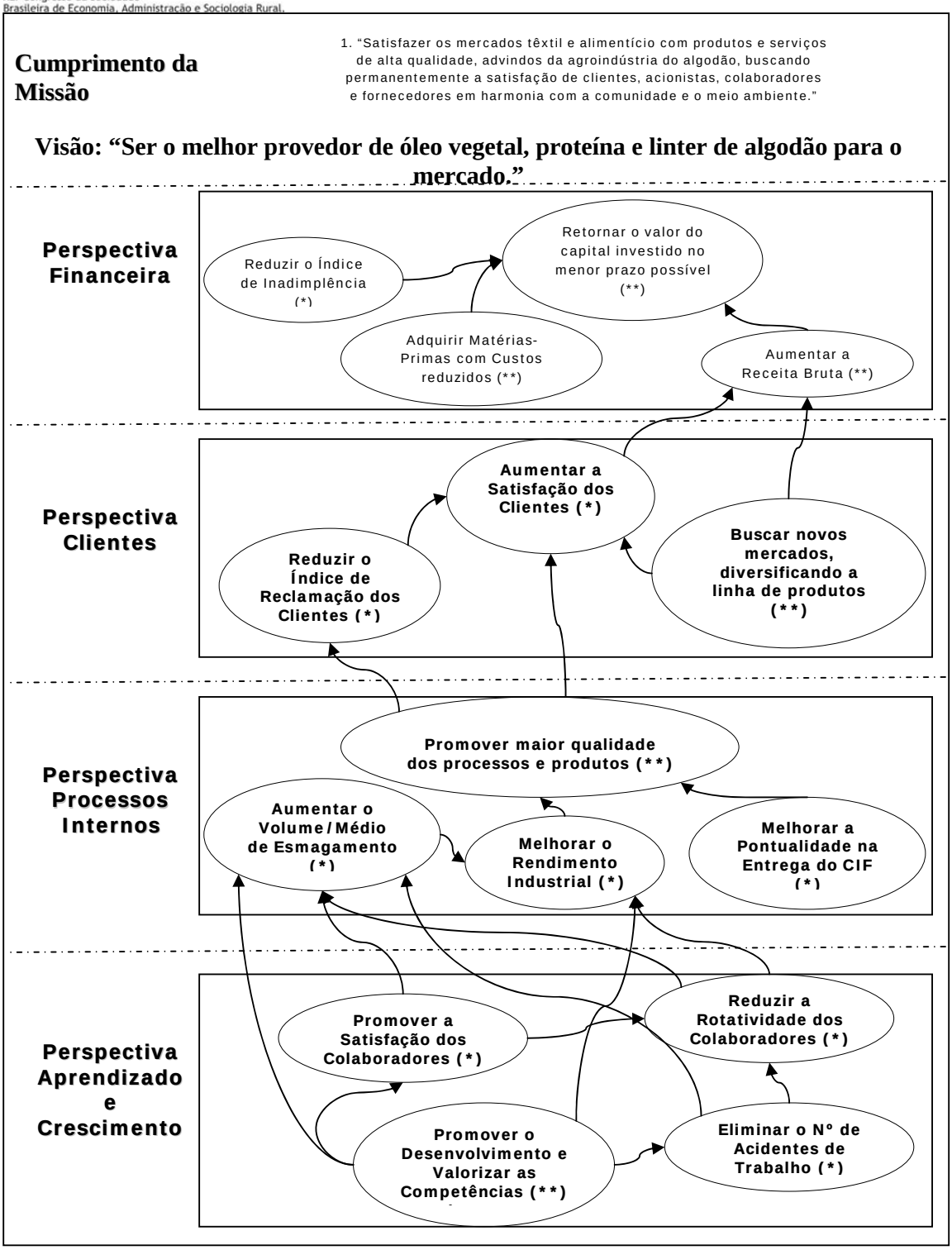

Figura 4 – Mapa estratégico sugerido à unidade
Fonte: Dados de Pesquisa. Legenda: (*) Objetivos já existentes com base na NBR ISO 9001:2000, (**) Objetivos propostos a partir das entrevistas realizadas.

Os quadros 3,4,5 e 6 a seguir, explicitam cada um dos objetivos estratégicos sugeridos no mapa acima, abordando-os em cada uma das perspectivas.

a) Perspectiva financeira

A quadro 3 explica cada um dos objetivos da unidade na perspectiva financeira. Alguns campos ainda estão sob análise da direção executiva, identificando-se como "em plano de concepção".

Objetivo	Medida	Descrição	Meta para o Ano de 2007	Iniciativa Estratégica
- Retornar o valor do investimento	- Retorno do Investimento calculado por meio do *Pay Back.*	- Mensura o tempo que a empresa recupera o valor do investimento.	- Menos de 1,5 ano	- Buscar financiamento com taxas atraentes.
- Aumentar a Receita da unidade	- % Crescimento da Receita	- Mensura o aumento do faturamento bruto da unidade do ano vigente em relação ao anterior	- Pelos menos 5 %	- Investir na planta industrial para transformar o óleo semi-refinado em óleo refinado.
- Reduzir o Índice de Inadimplência	- Índice de Inadimplência	- Mensura o atraso/falta de pagamentos por parte dos clientes	- Óleo: máx. 0 % - Linter: máx. 0 % - Farelo: máx. 2 %	EM PLANO DE CONCEPÇÃO
- Adquirir Matérias-Primas com custos reduzidos	- Custos de Matéria-prima	- Mensura os custos de aquisição do caroço de algodão	Em plano de concepção	- Compras antecipadas para reduzir o efeito da sazonalidade. - Realização de operações de *Hedge*

Quadro 3 – Objetivos e indicadores da perspectiva financeira

b) Perspectiva clientes

O quadro 4 trata dos objetivos relacionados à perspectiva dos clientes.

Objetivo	Medida	Descrição	Meta para o Ano de 2007	Iniciativa Estratégica
- Reduzir o Índice de Reclamação de Clientes	- RRC (Registro de Reclamação de Clientes)	- Mensura as reclamações realizadas pelos clientes da unidade	- Óleo: máx. 1 - Linter: máx. 1 - Farelo: máx. 2	EM PLANO DE CONCEPÇÃO
- Aumentar a satisfação dos clientes	- Satisfação dos Clientes	- Mensura o grau de satisfação dos clientes da unidade	- Mínimo 95%	- Realizar pesquisa anuais para acompanhar o grau de satisfação
- Buscar novos mercados	Em plano de concepção	Em plano de concepção	Em plano de concepção	- Diversificar linha de produtos

Quadro 4 – Objetivos e indicadores da perspectiva clientes

c) Perspectiva processos internos

O quadro 5 trata dos objetivos relacionados à perspectiva dos processos internos.

Objetivo	Medida	Descrição	Meta para o Ano	Iniciativa

			de 2007	Estratégica
- Melhorar o Rendimento Industrial, promovendo maior qualidade dos processos e dos produtos	- Rendimento Industrial	- Mensura o rendimento final, ou seja, para cada 100 kg de caroço esmagado, qual a quantidade gerada de cada produto.	- Óleo: mín. 17 % - Linter: mín. 7 % - Farelo: mín. 53 %	Em plano de concepção
- Melhorar a entrega na pontualidade do CIF	- Pontualidade na entrega do CIF	- Mensura se as entregas dos produtos aos clientes estão dentro do prazo acordado.	- Mínimo 95 %	Em plano de concepção
- Aumentar o Volume/Médio de esmagamento	- Volume / Médio de esmagamento	- Mensura a quantidade, em toneladas, de caroço de algodão esmagado.	- Mínimo 430 ton.	Em plano de concepção

Quadro 5 – Objetivos e indicadores da perspectiva processos internos

d) Perspectiva aprendizado e crescimento

O quadro 6 trata dos objetivos relacionados à perspectiva de aprendizado e crescimento.

Objetivo	Medida	Descrição	Meta para o Ano de 2007	Iniciativa Estratégica
- Eliminar Acidentes de Trabalho	- N° Acidentes de Trabalho	- Mensura o número de acidentes de trabalho registrados na unidade.	0	- Intensificar a atuação da CIPA
- Reduzir o Turnover	- Turnover	- Mensura a rotatividade dos funcionários	- Máximo 1,5 %	- Rever política institucional (relações de trabalho)
- Promover a satisfação dos colaboradores	- Satisfação dos colaboradores	- Mensura o grau de satisfação dos colaboradores da unidade	Em plano de concepção	- Realizar pesquisas periódicas de clima organizacional
- Promover desenvolvimento e valorizar as competências	- Horas de treinamento	- Mensura a quantidade de horas destinadas para desenvolvimento dos colaboradores	Em plano de concepção	- Despertar o interesse de novos grupos para participarem do Círculo de Controle da Qualidade (CCQ)

Quadro 6 – Objetivos e indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o propósito de sugerir um modelo baseado no *Balanced Scorecard* a partir da ISO 9001:2000 implantada na unidade de óleos vegetais da agroindústria goiana pesquisada. O estudo permitiu levantar alguns indicadores importantes na visão estratégica da liderança da agroindústria, desdobrando-os em cada uma das perspectivas. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, os principais objetivos

estratégicos estavam relacionados ao desenvolvimento e valorização de idéias dos funcionários; na perspectiva de processos internos, avaliou-se o rendimento industrial, pontualidade na entrega e volume médio de esmagamento; na perspectiva de clientes foram realçados a satisfação e a busca de novos mercados. Já a perspectiva financeira levou em consideração o crescimento das receitas e o índice de inadimplência. A pesquisa possibilitou identificar que, para manter ou aumentar a competitividade, as empresas buscam a melhoria contínua de seus processos e do seu sistema de gestão.

Conclui-se que a revisão das normas ISO fornece a base para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade focado no cliente e na melhoria, embasados em um sistema de medição de desempenho. Entretanto, esse sistema deve estar vinculado aos objetivos estratégicos da empresa, interligando estratégias, recursos, processos e indicadores de desempenho. O estudo também permite afirmar que o BSC vem dar complementaridade e sinergia a nova ISO 9001:2000, pois busca vínculos no seu mecanismo de mensuração com os resultados do acionista e no foco da estratégia, fortalecendo a estrutura da perspectiva de processos internos e compondo um todo harmônico. É diante deste cenário que a empresa estudada tem buscado utilizar práticas modernas de gestão para ter um crescimento auto-sustentável.

Por fim, conclui-se que a utilização integrada do BSC e da ISO 9001:2000, possibilita sugerir um modelo de indicadores alinhado aos objetivos estratégicos das organizações, oportunizando-lhes resultados satisfatórios.

No entender dos pesquisadores o caminho está aberto para uma pesquisa mais conclusiva que busque a definição de uma metodologia que integre de forma conceitual e prática o *Balanced Scorecard* e ISO 9001:2000, visando instrumentalizar a gestão estratégica.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAM, Gerard A. **Strategic Alignment.** Leadership Excellence, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistema de gestão da qualidade**: requisitos. Rio de Janeiro. ABNT, 2000.

CURKOVIC, Sime; PAGELL, Mark. **A critical examination of the ability of ISO9000 certification to lead to a competitive advantage.** Journal of quality management, vol. 4, p. 51, 1999.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Scorecard Dinâmico: em direção à integração da Dinâmica de Sistemas com o *Balanced Scorecard*.** *Tese de Doutorado.* Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2003.

FUSCO, José Paulo Alves. **Implicações na estratégia de operações em serviços da norma NBR 19000**. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p, 30-38, mai/jun, 1995.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. **Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 01, nº 12, 2º trim./2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000(a).

_____. **Having trouble with your strategy? Then map it.** Harward Business Review, sep-oct, 2000 (b).

_____. **Putting the *Balanced Scorecard* to work**. Harvard Business Review, sep-oct, 1993.

_____. **The *Balanced Scorecard* – measures that drive performance.** Harvard Business Review, jan-feb,1992.

KOTTER, John. **Managing change: the power of leadership**. Harvard Business School Publishing, vol. 4, n. 1, jan-feb, 2002.

LEITE, Daniela Cristina Medeiros; PRANCIC, Eduardo. **Os indicadores de desempenho estabelecidos pela norma ISO 9001:2000 e a sua utilização como um sistema de medição de desempenho eficaz: um estudo de caso.** Ouro Preto, ENEGEP, 2003. [CD-ROOM]

MEDEIROS, Janann Joslin; OLIVEIRA, Marcos Roberto Goes de; SOUSA, Vinicius José Oliveira de. **A certificação ISO 9000 e a qualidade total como pontos de aprendizado organizacional.** Foz do Iguaçu, Enanpad, 1999. [CD-ROOM]

NORTON, David P. **Managing strategy is managing change.** Harvard Business School Publishing, vol. 4, n. 1, jan-feb, 2002.

NIVEN, Paul. ***Balanced scorecard*: passo a passo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PEDROSO, Marcelo Caldeira . **Modelo de gestão do sistema de planejamento, programação e controle da produção.** Revista de administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, n. 34, n. 2, p. 55. 71, abr/ jun, 1999.

RICHARDSON Sandy. **The key elements of *Balanced Scorecard* success.** Ivey Business Journal, nov-dec, 2004.

SANTOS, Leandro Rosa dos. **Gestão da maturidade de processos essenciais – convergência para o futuro.** RAE eletrônica. São Paulo, v. 2, n. 1, jan/jun, 2003. Disponível em: www.rae.com.br/eletronica. Acesso em 25 de janeiro de 2007.

SKRABEC, Quentin R. *et al.* **ISO9000: do the benefits outweight the costs**? Industrial management, vol. 39, p. 26, nov/dec, 1997.

VELURY, Jay. **ISO 9000: focusing on quality systems.** Industrial management, 6. ed., vol. 38, p.11, nov/dec, 1996.

Recebimento de Matéria Prima