

MODELO BALANCED SCORECARD - FERRAMENTA DE GESTÃO SUSTENTÁVEL APLICADO A EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO

Julio Cesar Scheid (UFSM) juliocscheid@yahoo.com.br
Alberto Souza Schmidt (UFSM) albertoschmidt56@gmail.com
Jane F Foliatti Scheid (UFSM) acreditarincaodaencanta@gmail.com
Abraão Carvalho Martins (AN) abrahamo@americannutrients.com.br

Resumo

O trabalho apresenta um modelo de Balanced Scorecard (BSC) para ser aplicado em empresas do agronegócio através da sistematização de objetivos e metas estratégicos e a gestão destes fatores. Faz uma abordagem de questões do ambiente do negócio e avalia questões apresentadas no planejamento estratégico que dão partida para os desdobramentos de diretrizes, objetivos e metas. Considera os quesitos de práticas ambientais internas e inovação de produtos. Assim, a proposta é o desdobramento destas ações planejadas pela ferramenta do BSC.

Palavras chave: Balanced Scorecard, Gestão, Ambiental, Sustentabilidade, Estratégias.

MODEL BALANCED SCORECARD - TOOL FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT OF APPLIED BUSINESS AGRIBUSINESS

Abstract

The paper presents a model of Balanced Scorecard (BSC) to be applied in agribusiness through the systematization of strategic goals and objectives and managing these factors. Makes an approach to environmental issues and evaluates business questions in strategic planning that give starting the ramifications of guidelines, objectives and goals. Regards quesistos environmental practices and internal product innovation. The proposal is the unfolding of these planned actions by the BSC tool.

Key Words

Balanced Scorecard, Management, Environmental sustainability, Strategies.

1 Introdução

A gestão estratégica está levando organizações a incrementar fatores da era pós-moderna contemplando aspectos de sustentabilidade. O objetivo deste caráter é atender anseios de todas as partes envolvidas. Para isto, utilizando-se de um modelo BSC para desdobrar e implementar os objetivos estratégicos por toda a empresa, vamos abordar questões importantes para o bom funcionamento desta ferramenta.

A empresa estudada pertence ao agronegócio brasileiro e atua com produto de ação biológica de combate à bactérias nos rebanhos suínos e aves. O produto também pode ser utilizado em produtos manufaturados a partir do abate destes rebanhos. Esta organização está localizado no interior do Rio Grande do Sul, Brasil.

O comportamento de consumo da sociedade contemporânea tem levado organizações e pessoas a buscar alternativas de produzir, vender e consumir de maneira comprometida com o meio ambiente, o homem e as comunidades. Impactos gerados pelo ser humano são inevitáveis, mas o que se discute é avaliar práticas e ações que diminuam os prejuízos ao meio ambiente, caracterizando o homem e as organizações, voltadas a ações amigáveis ao planeta. O objetivo neste trabalho é propor uma sistemática de gestão dos objetivos e metas ambientais, estabelecidos pela direção da empresa, através do Balanced Scorecard (BSC). A caracterização das perspectivas do BSC do tipo: financeira, clientes, sociedade, processos e pessoas. Também se faz necessário definir como os objetivos se desdobram pelos níveis de gestão. Outro foco é: quais fatores críticos de sucesso foram identificados e quais metas e indicadores, estabelecidos, comunicados e gerenciados.

A gestão da sustentabilidade empresarial é uma atividade estratégica do negócio, que minimiza riscos e ameaças oriundos do ambiente externo. De acordo com Lee; Saen (2011) esta prática dá suporte econômico e social, valoriza o valor corporativo, gerando dividendos aos acionistas. Desta forma, a decisão estratégica de inovar constantemente em produtos e serviços que atendam requisitos sustentáveis e mais, produzir com processos limpos e ambientalmente corretos, propiciando valor ao negócio.

A organização e suas práticas sustentáveis, a partir da definição estratégica, decide produzir e comercializar um produto orgânico, para combater as principais bactérias, fungos e vírus que afetam a saúde de aves e suínos. O produto disponibilizado é resultante da reação física do ácido ascórbico (vitamina C) em associação com o ácido lático e ácido cítrico. Seu mecanismo de ação ao tocar a superfície da membrana da parede celular, aumentando a sua permeabilidade, matando o patógeno sem toxicidade as demais células, não deixando resíduos no produto final.

O foco de atuação num mercado de agronegócio, onde empresas produtoras mantém o sistema de integrados. Daí, a necessidade destas, em manter um nível aceitável de sanidade animal, dentro de requisitos legais e qualidade, especificados pelo cliente. Para combater os principais micro-organismos patogênicos, as indústrias vêm utilizando, em grande escala, fármacos químicos convencionais (antibióticos) com objetivos profiláticos e terapêuticos em praticamente todas as fases da vida dos animais. Como consequência desse uso abusivo, estão surgindo micro-organismos (cepas) extremamente resistentes aos atuais princípios ativos comerciais, interferindo não só na saúde dos animais, mas também na saúde da população que os consomem. O ambiente fornece espaço para que as organizações busquem competitividade e sustentabilidade a partir de práticas diferenciadas e ferramentas de melhoria.

Como estruturar os planos, objetivos e metas advindos do planejamento estratégico da empresa, com enfoque ambiental/sustentável, para que sejam operados, implementados, verificados e medidos de forma abrangente pela organização e atendam a eficácia necessária.

Neste trabalho estão configurados os planos e desdobramentos, através das tabelas apresentadas mais adiante, nas quais são estruturados, conforme o modelo de Balanced Scorecard.

2 Cenário de mercado

A presença de micro-organismos resistentes em produtos de origem animal, assim como o aumento dos níveis residuais de antibióticos presentes nesses produtos, vem gerando uma preocupação muito grande em nível mundial. Conforme Brasil (2012), as normativas através do Codex Alimentarius propostas pelas principais organizações mundiais vinculadas à saúde Organização Mundial da Saúde (OMS), Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), entre outras, estão cada vez mais exigentes com relação à restrição do uso dos antimicrobianos (antibióticos), controlando e buscando alternativas para substituir o uso maciço desses fármacos. Em virtude das atuais e futuras tendências do mercado mundial, o produto de ação biológica oferecido pela organização estudada surge como uma excelente alternativa de tratamento, apresentando características biológicas e resultado altamente favorável, do ponto de vista de manutenção de atributos naturais para as Indústrias produtoras de alimentos.

A intensificação das relações comerciais internacionais assim como o aumento da renda e o crescimento da população mundial têm provocado um alto padrão de competitividade entre os países exportadores com grande potencial em produtos do agronegócio. Ainda conforme o organismo brasileiro, nesse cenário, o desenvolvimento intensivo da indústria avícola e suinícola, nas últimas décadas, contribuiu em grande escala para consolidar o Brasil como o principal produtor e exportador de proteína de origem animal do mundo.

O Brasil buscou modernização e empregou instrumentos como o manejo adequado, sanidade, alimentação balanceada, melhoramento genético e produção integrada. A parceria entre indústria e produtores (integração) também contribuiu para a excelência na técnica em todas as etapas da cadeia produtiva, resultando em reduzidos custos de transação e na qualidade, que atende às demandas globais.

A avicultura representa cerca de 1,5% do Produto Interno Bruto nacional (PIB). Segundo dados da União Brasileira de Avicultura (UBA) (2012) o Brasil, produziu 12.863,2 milhões de toneladas de carne de frango em 2011, dessas, cerca de 3.942,6 milhões de toneladas foram destinadas à comercialização para o mercado externo, tornando o Brasil o maior exportador de carne de frango e o segundo maior produtor ao lado da China, perdendo apenas em produção para os Estados Unidos.

No setor de suínos, Conforme a Associação Brasileira das Indústrias Produtoras e Exportadoras de Carne Suína (ABIPECS) (2012), o Brasil ocupa a quarta maior produção mundial, produzindo aproximadamente 3,22 milhões de toneladas no ano de 2011, dessas, cerca de 521.982 toneladas foram destinadas ao mercado externo, gerando um recebimento em torno de US\$ 1,4 bilhões.

Segundo Pereira (2012), a importância dos recursos naturais para a sobrevivência humana é incontestável. Apesar dos avanços tecnológicos, alguns elementos naturais são insubstituíveis, um dos maiores desafios (tendência/perspectiva) é a produção de alimentos para atender a crescente demanda mundial. Com essa preocupação, Codex Alimentarius Commission, uma comissão estabelecida em 1963 pela Organização para a Alimentação e a Agricultura (FAO) da Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Mundial da Saúde (OMS), estabelecem e desenvolvem padrões reconhecidos internacionalmente, códigos de conduta, orientações e outras recomendações relativas à produção e segurança alimentar.

Para Maluf (2000), a inocuidade dos alimentos abrange um conjunto de normas de produção, transporte e armazenamento de alimentos visando determinadas características físico-

químicas, microbiológicas e sensoriais padronizadas, segundo as quais os alimentos seriam adequados ao consumo. Estas regras são, até certo ponto, internacionalizadas, de modo que as relações entre os povos possam atender as necessidades comerciais e sanitárias. Alegando esta razão, alguns países adotam "barreiras sanitárias" às matérias-primas agropecuárias e produtos alimentícios importados.

No Brasil a produção de alimentos é coordenada e supervisionada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), onde controla as atividades de registro, informações, inspeção, controle de riscos e estabelecimento de normas e padrões. De acordo com Brasil (2012), essa atuação é compartilhada com outros ministérios, como o da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), e com os estados e municípios, que integram o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária.

Com base em princípios da análise de risco, a ANVISA estabelece quais são os aditivos e os coadjuvantes de tecnologia permitidos para as diferentes categorias de alimentos e em que funções e limites máximos de uso, visando alcançar o seu efeito tecnológico sem oferecer risco à saúde humana. Segundo Brasil (2012), para que um aditivo alimentar ou coadjuvante de tecnologia seja aprovado no Brasil são consideradas referências internacionalmente reconhecidas, como o Codex Alimentarius, a União Européia e, de forma complementar, a U.S. Food and Drug Administration (FDA). Esse critério é estabelecido pela legislação brasileira – Portaria SVS/MS n. 540/1997 – e pelo MERCOSUL – GMC/RES. N° 52/98.

A organização está validando, também, um produto com as mesmas características para aplicação do produto final da cadeia do agronegócio, na carne e embutidos, o qual tem comprovada redução de bactérias e fungos, diminuindo o uso de produtos químicos, como os conservantes. Isto é, dois produtos, um para uso no rebanho e outro na elaboração dos alimentos destinados a população com resultado ambiental favorável. Nesta realidade, a organização a partir de um plano de negócios, estabeleceu a sua linha de atuação em disponibilizar no mercado um produto orgânico. Com isso, oportuno e sensato, produzir de forma equilibrada, com um sistema capaz de causar o menor impacto ambiental possível. Para isto, a empresa deve ter processos capazes de demonstrar este alinhamento às estratégias e entre elas, a de ambientalmente adequada ao posicionamento do produto e expectativas dos clientes e sociedade.

3 BSC – Ferramenta de implementação e acompanhamento dos objetivos estratégicos

O BSC foi adotado como uma ferramenta de estabelecimento das estratégias, objetivos e controle dos processos no sistema de gestão. Os indicadores de desempenho sustentam as ações e propiciam análises de gestão de melhoria, tornando-as vantagens estratégicas e competitivas nos resultados.

A racionalidade, métodos claros para gestão ambiental e uso de ferramentas adequadas podem ser incorporadas ao profissionalismo nas organizações. Quando uma empresa decide por um sistema e esta vontade sai de uma iniciativa em alto nível diretivo, ela prescinde de uma estruturação, implementação e verificação capaz de ser clara, eficaz e contribuir para informações que sirvam de subsídios para gestão e melhorias. Para Galindo (2005), o BSC integra os indicadores que refletem perspectivas de Clientes, Processos e da Sociedade com os resultados financeiros e estes revelam qual o nível de consolidação das estratégias implementadas.

Utilizado em uma agroindústria canavieira, o modelo do BSC foi fundamental no auxílio ao desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho para a mecanização agrícola. Conforme Peloia; Milan (2010), o sistema de medição de desempenho resultou na melhoria na qualidade dos processos, práticas ambientais, saúde e segurança dos colaboradores e

melhorou o clima organizacional, entre outros benefícios. O BSC, metodologia de medição e gestão do desempenho, traduz com critérios os objetivos e metas, que saem da alta direção, e vão até o nível operacional, passando pela gestão intermediária, com seus desdobramentos. Isto tudo pode ser apresentado numa tabela, onde se tem descrição dos objetivos, os itens de controle, os indicadores e a meta quantitativa estabelecida. Cada nível recebe seus objetivos e metas, estabelece seus planos de ação específicos. Isto balizado por indicadores de desempenho respectivos a cada objetivo. É uma forma de colocar um padrão, organizado e formal, para que não seja perdido no tempo, nem esquecido na gaveta.

O Balanced Scorecard é um instrumento de comunicação e educação na empresa, conforme definição de Kaplan; Norton (2001), que serve para difundir filosofia e práticas estratégicas. Quando existe foco na estratégia, todos colaboradores devem compreender as intenções e conduzir tarefas rotineiras para cooperar no sucesso das ações. Sendo uma instrumentalização das mensagens, estas devem ser dirigidas com habilidade, canais apropriados e estruturação funcional para o sucesso dos objetivos desdobrados. Por isto, a necessidade de estabelecer um processo na gestão, através do BSC com planos, objetivos e metas estabelecidos e gestão dos indicadores. Com esta prática, a implementação, o controle, a verificação e a análise do sistema o torna robusto e gera resultados positivos.

Os colaboradores devem estar e operar alinhados aos objetivos estratégicos. Estes assumem caráter de detentores de habilidades e atribuições voltadas ao conhecimento e não mais ao simples trabalho braçal. Ainda conforme Kaplan e Norton, décadas anteriores, a força de trabalho não tomava conhecimento dos objetivos estratégicos. Este quadro muda diante das necessidades atuais de envolver e comprometer a todos, com as prerrogativas de sujeitos da produção, empenhando todos os esforços para atingir melhoria contínua, redução de custos e tempos de processos, aumentando a competitividade e satisfação dos clientes.

4 Metodologia

O trabalho tem a finalidade o caráter de pesquisa aplicada que apresenta aspectos de acesso ao conhecimento a ser utilizado em um contexto específico. A abordagem metodológica é qualitativa. A classificação segundo Gil (2010), quanto aos objetivos, é classificado de pesquisa exploratória, com a construção da proposta sendo através da pesquisa documental da empresa na aplicação do BSC. O estudo de caso foi realizado em uma empresa localizada no Vale do Taquari interior do Rio Grande do Sul, Brasil e teve a coleta de dados a partir de documentos internos da organização oriundos do planejamento estratégico. Estes também serviram de fonte, as diretrizes com objetivos, metas e indicadores estabelecidos. Com isto, utilizou-se a sistematização pela ferramenta do BSC.

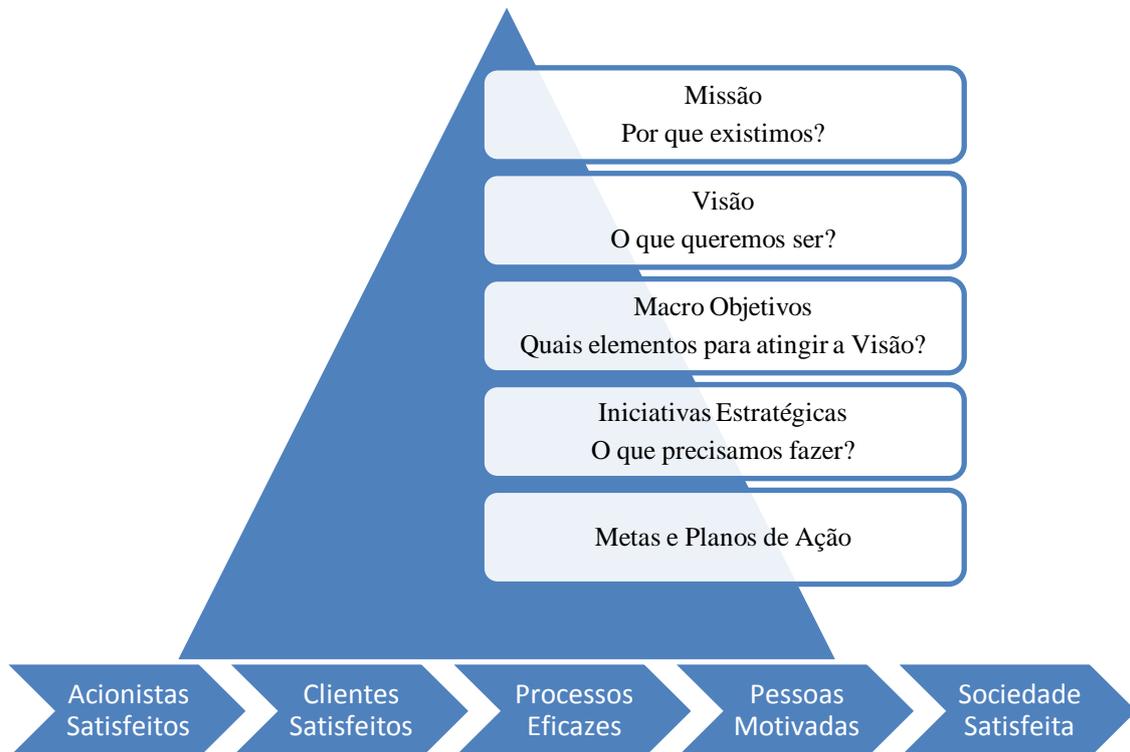
5 Critérios de abordagens para o planejamento estratégico

Os itens críticos para um bom desempenho ambiental podem ser traçados a partir de um Estudos de Impactos Ambientais (EIA) e Relatório de Impactos Ambientais (RIMA). Estes dois relatórios devem entrar na pauta quando das sessões do planejamento estratégico. De posse do relatório, a alta direção pode estabelecer objetivos, priorizando ações para aspectos e impactos mais consideráveis, dentro de uma prática de priorização. Outro fator estratégico para ser levado em conta são requisitos de seguridade e inocuidade dos alimentos, necessidades cada vez mais manifestadas pelo público consumidor, tanto em nível nacional, como internacional. Também devem ser considerados aspectos da sociedade do entorno e demandas ambientais e anseios por práticas sustentáveis esperadas pela sociedade em geral.

Com as prioridades estabelecidas os objetivos são traçados e transcritos na tabela do BSC. Cada nível hierárquico componente do sistema de gestão vai estabelecer seus objetivos, as metas quantitativas e os indicadores de desempenho.

6 Planejamento estratégico

A partir da análise de cenário, a organização contruiu o seu planejamento estratégico, conforme descreve a figura 1:



Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON (2004)

Figura 1: Estrutura estratégica do processo contínuo

Conceitos estratégicos da organização estão descritos a seguir:

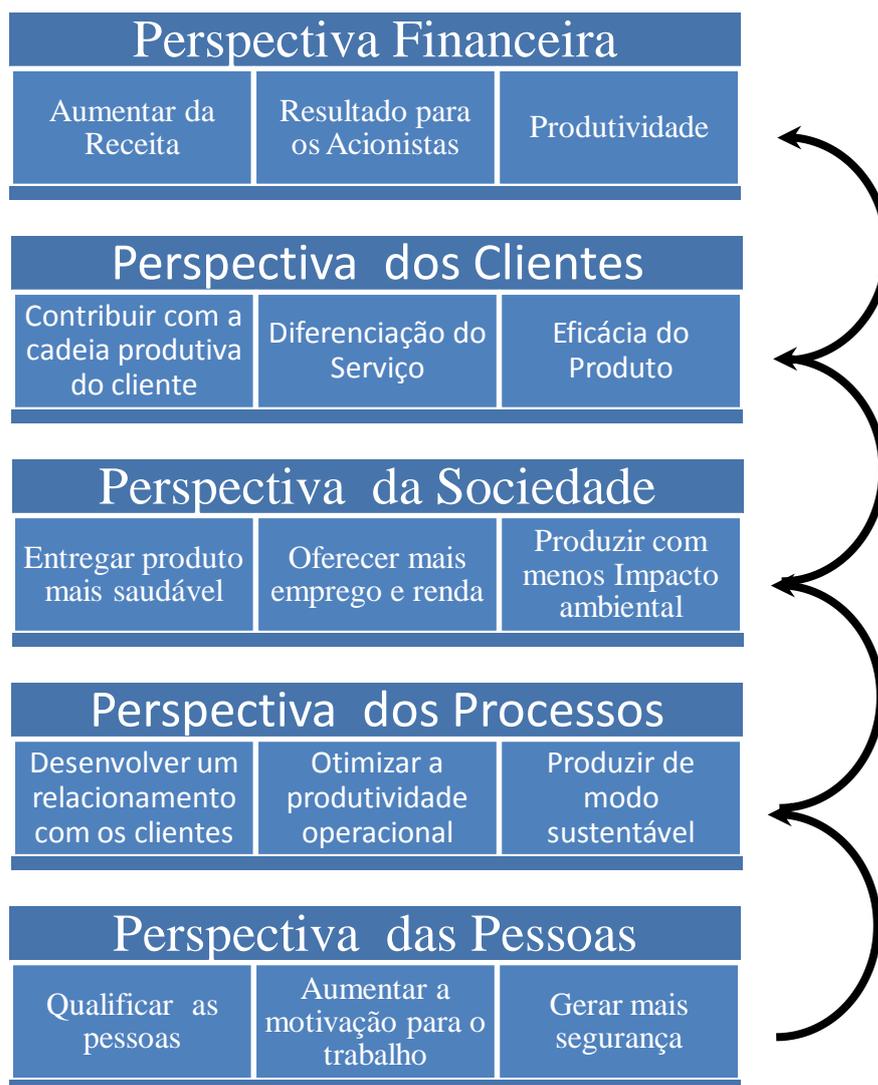
Missão – A empresa tem por compromisso produzir e comercializar produtos baseados em ciência e inovações, eficazes para a produção de alimentos ecologicamente corretos e gerar valores para clientes, colaboradores e cotistas.

Visão - Ser empresa referência no segmento de aditivos e soluções inovadoras para as agroindústrias até 2014.

7 Mapas Estratégicos

Os mapas estratégicos foram construídos a partir das perspectivas da organização, norteados assim, a identificação dos fatores críticos de sucesso e definido proposta de planos para o alcance da visão.

A figura 2, descreve os objetivos de cada perspectiva.



Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 2004

Figura 2 Mapa estratégico

8 Fatores Críticos

Os fatores críticos devem ser tratados para que a organização alcance os objetivos, conforme as perspectivas definidas. A partir dos objetivos estratégicos, a organização elaborou um estudo conjunto da equipe, para identificar os fatores críticos. Este estudo foi realizado através de reuniões de brainstorming. A conclusão deste trabalho foi dos fatores críticos relacionados no quadro 1.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fator Crítico de Sucesso
Financeira	Atingir resultados financeiros com alta rentabilidade	Rentabilidade	Aumento da receita; Aumento da produtividade
Clientes	Oferecer produtos eficazes, capazes de atender as necessidades do cliente, desenvolvendo um serviço diferenciado que contribua com a cadeia produtiva do cliente	Índice de satisfação dos clientes; Mix de Produtos	Validar o produto para outras aplicações; Desenvolver novos produtos; Desenvolver uma parceira nos serviços
Sociedade	Produzir com garantias de inocuidade alimentar ao consumidor humano, a partir de características naturais. Propiciar mais postos de trabalho e gerando renda e gerar os menores impactos ambientais possíveis, estabelecendo a sustentabilidade em todas relações da atividade	Satisfação da comunidade do entorno e de instituições engajadas no na cultura ambiental e alimentação natural	Novas soluções de produtos orgânicos; Processos de produção mais limpos
Processos	Implementar ações na empresa que servem para aumentar a eficiência dos processos. As práticas e processos ambientais, respaldam o desempenho, a partir de resultados qualitativos favoráveis tornam-se quantitativos, otimizando a produtividade operacional. A produção limpa consolida a missão “da produção de alimentos ecologicamente corretos”	Índice de Produtividade; Índice de resíduo da produção	Padronização dos processos operacionais; Gestão de processos por indicadores
Pessoas	Qualificar as pessoas sustentam todas as ações que levarão ao atendimento das estratégias da organização. A segurança e a motivação geram o comprometimento das pessoas na obtenção dos resultados	Grau de satisfação e comprometimento dos colaboradores; Nível de competência das pessoas	Treinamento e capacitação das pessoas

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON (2004).

Quadro 1: Fatores críticos

9 Passos para implementação

A partir da identificação dos fatores críticos de sucesso, a organização estabelece planos de ação, conforme ferramenta, 5 W 2 H (quem, o quê, quando, onde, como, quando) e acompanha a implementação e resultados, através de indicadores de acompanhamento e com o giro do PDCA (Plan, Do, Check e Action).

10 Conclusão

O Plano de implementação da ferramenta de BSC para uma empresa que tem em seu principal produto, uma solução orgânica de combate às bactérias, estabelece critérios e rumos de definições estratégicas, distribuídas nas perspectivas chave. O grande objetivo é fazer com que as intenções maiores da empresa, se concretizem nos planos de ação e na operação contínua tendo como base, o planejamento estratégico, utilizando o Balanced Scorecard. Esta prática pode reduzir os hiatos na comunicação e na condução dos objetivos que devem ser desdobrados para que a organização alcance metas almejadas e propostas. Na questão

sustentável, os dois principais pilares são: a gestão num processo limpo, com menor impacto ambiental possível e o desenvolvimento através de inovações, produtos sustentáveis. Quando isto é praticado e utilizado, pode ser diferencial, tanto na promoção e conscientização interna destes valores, como também, diferencial de imagem junto ao mercado. A inovação em produtos que representam soluções orgânicas, além do produto atual, já no mercado, pode também relevar a atuação para atender estes anseios sociais.

11 Referências

ABIEPCS - Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína. Disponível em: [HTTP://www.abiepcs.com.br/](http://www.abiepcs.com.br/). Acesso em 25/04/2012.

BRASIL - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/aves>. Acesso em: 24/04/2012.

BRASIL, Regulamentação de aditivos alimentares e coadjuvantes de tecnologia no Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Inicio/Alimentos>. Acesso em: 26/04/2012.

GALINDO, A.G. Balanced Scorecard como Sistema de Alinhamento e Controle Estratégico da Gestão. Anais II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT – ADEB – Resende-RJ, 2005.

GIL, C. A. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. E. Atlas, 2010.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Mapas Estratégicos 9ª Edição. Elsevier/Campus, 2004.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A Organização Orientada para a Estratégia. Elsevier/Campus, 2001.

LEE, Ki-Hoon; SAEN, R.F. measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. Int J. Production Economics, 2011.

MALUF, R.S. O novo contexto internacional da segurança alimentar, in Belik, W. e Maluf, R. (orgs.). Abastecimento e segurança alimentar - os limites da liberalização. Campinas (SP), IE/UNICAMP-REDCAPA-CPDA, 2000.

PARK, J.; Brorson, T. Experiences of and views on third-party assurance of corporate environmental and sustainability reports. Journal of Cleaner Production, 2005.

PELOIA, P.R.; MILAN, M. Proposta de um sistema de medição de desempenho aplicado à mecanização agrícola. 2010. Eng. Agríc. vol.30 no.4, Jaboticabal.

PEREIRA, K.C. Produção de alimentos: desafio e perspectiva sistêmica. 2010. Artigo em Hypertexto. Disponível em: <http://www.infobibos.com/Artigos/2010_3/alimentos/index.htm>. Acesso em: 26/4/2012.