UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

WILSON BORGES JUNIOR

A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA BSC (*BALANCED SCORECARD*) COMO SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO NO AGRONEGÓCIO

O CASO DA AGROGAVIÃO LTDA

Salvador
2008

WILSON BORGES JUNIOR

A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA BSC (*BALANCED SCORECARD*) COMO SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO NO AGRONEGÓCIO

O CASO DA AGROGAVIÃO LTDA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Quintella

Salvador
2008

Escola de Administração - UFBA

B732 Borges Junior, Wilson
A aplicação da metodologia BSC (*Balanced Scorecard*) como sistema gerencial estratégico na gestão do agronegócio : o caso da Agrogavião Ltda / Wilson Borges Junior. - 2008.
181 f.

Orientador: Profº. Drº. Rogério Hermida Quintella
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2008.

1. Sistema de informação gerencial. 2. Tecnologia da informação. 3. Economia agrícola. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Quintella, Rogério Hermida. III. Título.

658.4038011
CDD

Normalização Barbara Coelho Neves

WILSON BORGES JUNIOR

A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA BSC (*BALANCED SCORECARD*) COMO SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO NO AGRONEGÓCIO

O CASO DA AGROGAVIÃO LTDA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Salvador, 18 de dezembro de 2008.

Prof. Dr. Rogério Herminda Quintella
Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil
(Orientador)

Prof. Dr. Cláudio Cardoso
Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil
(Examinador)

Prof. Dr. Cláudio Pinheiro Machado
FEA / USP
Universidade de São Paulo, Brasil
(Examinador)

Aos meus pais, que me ensinaram ética desde o berço com muito amor, e às minhas filhotas que me ensinam “cada coisa”... desde o berço, com muito amor.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos aos meus pais por simplesmente torcerem por tudo que faço. Aos meus irmãos Luciana e Newton que me proporcionam sempre alguma coisa por fazer. E à minha mãe por cuidar de todos.

Meu agradecimento às minhas filhas que, mesmo não sabendo exatamente “o quê o papai tá fazendo”, acharam sempre tudo o máximo. E à Valéria por cuidar delas com todo o carinho.

Mais agradecimentos a algumas pessoas especiais:

Aos amigos: Rondon, Pomanti, Bala, Dr. Cláudio, Murilo, Mestre Coutinho, Cláudio, Dra. Ângela, Lelê, Fuchs, Cleimon, Gabiroba, Agenor, Alberto Samaia, Gica, João Amorim, Rui Cadete e Maria Cele, Roberta, Patrícia, Paulo Hirata e seu Roberto por darem dicas e trocarem idéias ou simplesmente estarem sempre “lá”, se for necessário. Ou mesmo que não seja necessário...

Aos colaboradores da Gavião, ao Moritz e, em especial à Christa por darem seu apoio.

À Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiróz”, onde tudo começou.

À Universidade Federal da Bahia, em especial ao pessoal do NPGA e à coordenação do curso, pela qualidade do ensino que recebemos. À Barbara, por seu esforço na revisão das normas aplicadas ao texto.

Aos colegas do MP8, que resultaram em amigos para depois do curso...

E finalmente, ao meu irmão Cláudio e meu pai, “o velho e bom Borges”, que devem estar juntos, a esta altura, em outras alturas, mas sempre me dando uma força...

“Se você tem uma sincera e séria vontade de realizar alguma coisa, é prova de que esta coisa já está preparada no mundo espiritual. Porém, é preciso que você se sintonize com Deus.”

Masaharu Tanigushi

RESUMO

BORGES JUNIOR, W. **A aplicação da metodologia BSc (*Balanced Scorecard*) como sistema gerencial estratégico no agronegócio:** o caso da AgroGavião Ltda**.** 181f. il. 2008. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, UFBA, Salvador - Bahia, Brasil, 2008.

Este trabalho apresenta a descrição e análise das possibilidades e limitações da aplicação do *Balanced Scorecard* (BSc), com foco na sua face ferramental enquanto sistema de gestão estratégica, no agronegócio. Nesse trabalho foi realizada a pesquisa-ação de caráter qualitativo e a metodologia escolhida foi o estudo de caso, utilizando-se para tal de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. Como resultado, tivemos a percepção da importância do contexto na indicação de qual ou quais perspectivas deveriam ser utilizadas como eixo no processo de desenvolvimento e implementação da metodologia-ferramenta, bem como a possibilidade de reconfiguração de perspectivas, em especial em relação aos aspectos de responsabilidade social pelo desenvolvimento no contexto em questão, o meio rural em um país emergente. O trabalho indica que a aplicação da "metodologia-ferramenta" BSc requer sua face ferramental associada a um sistema de gestão estratégica em linguagem computacional, sendo útil o seu desenvolvimento com o uso de *software* em nível de usuário, como o Excel, de forma a constituir-se em ferramenta de uso aplicado imediato na gestão e, ao mesmo tempo, em fase de modelagem de processos de negócio (MPN) para uso da área de TI (Tecnologia de Informação) no desenvolvimento de sistemas integrados ERP (*Enterprise Resource Planning*) e ou SEM (*Strategic Enterprise Planning*).

Palavras-chave: Gestão do Agronegócio. Sistema de Gerenciamento Estratégico. *Balanced Scorecard (BSc)*. Responsabilidade Social Corporativa pelo Desenvolvimento. Tecnologia da Informação. SEM. ERP. MPN

ABSTRACT

BORGES JUNIOR, W. The aplication of BSc (Balanced Scorecard) methodology **as strategic management system in agribusiness: AgroGavião case.** 181f. il. 2008. Dissertation (Master Science in Administration) – Administration School, UFBA, Salvador - Bahia, Brazil, 2008.

This paper presents description and analysis over the possibilities and limitations in Balanced Scorecard *(BSc)* methodology when applied as a strategic management system for the agribusiness, focusing its format to be used as a tool. For this purpose, it was applied a case study methodology and a qualitative action-research was carried out using documental analysis and semi-structured interviews. As result, we have got the perception about how important is the correlation and influence with the context in a way to indicate which perspective should be used as an indicator to the process of development and implementation, as well the necessity for a reconfiguration of perspectives, especially those related to social responsibility for development, into a "society" perspective, more adequate to the context in case, the field production in a development country. This work also pointed to the fact that the "methodology-tool" BSc requires the use of a strategic management system into its tool format in a computational language, becoming useful its development starting out under a business modeling process using basic languages as Excel. It can work as a tool for immediate application in the management process and, at the same time, as a phase for development by the IT (Informational Technology) sector into more sophisticated integrated systems as ERP *(Enterprise Resource Planning*) or SEM (*Strategic Enterprise Planning*).

Keywords: Agribusiness Management. Strategic Management System. Balanced Scorecard. Corporate Social Responsibility for Development. Informational Technology. SEM. ERP. MPN.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sistema agroindustrial com enfoque ao fluxo da produção	19
Figura 2	Modelo genérico de mapa estratégico	43
Figura 3	Comparação de mapas estratégicos versão 1996 e 2004	66
Figura 4	Modelo de Excelência da Gestão – Fundação Nacional da Qualidade®: uma visão sistêmica da gestão organizacional	68
Figura 5	Demonstração de Resultados 2002 – Agropecuária Gavião Ltda.	85
Figura 6	Análise estratégica genérica: posicionamento	104
Figura 7	Aprendizado de uma, duas e três voltas	112
Figura 8	Mapa 1. Geral de Formação, Implementação e Execução da Estratégia	113
Figura 9	Mapa 1. Detalhe: “Loop” e Laços Duplo e Triplo	114
Figura 10	Escolas de pensamento na gestão estratégica: caso Gavião	118
Figura 11	Mapa 2. Estratégia - Agropecuária Gavião	129
Figura 12	Organograma geral	132
Figura 13	Organograma do Centro de Responsabilidade da Produção	133
Figura 14	Planilha de descrição de processo: laranja velha irrigada	144
Figura 15	*Score* Secundário: cronograma de plantio de mamão	145
Figura 16	*Score* Principal 1: “Simulador de Vôo”	146
Figura 17	Fluxo de caixa anual em demonstração de resultados: margem progressiva X centros de responsabilidade, horizonte passado-futuro	148
Figura 18 A	Resultado Geral Técnico	149
Figura 18 B	Resultado Geral Econômico Operacional	149
Figura 19	Análise cruzada para o coco: produtividade X margem operacional 1 X receita X custo	150
Figura 20	*Score* Principal 2: metas e orçamentos	153
Figura 21	Estrutura de dados do SGE: composição do horizonte passado-futuro	154
Figura 22	Composição do horizonte passado-futuro para fluxo de caixa mensal	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Uso dos solos na Fazenda Gavião	86
Tabela 2	Comparação de Resultados: Contabilidade Tradicional X Contabilidade Gerencial	88
Tabela 3	*Market Share*: Produtores Processadores de Suco Concentrado	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Matriz SWOT organizada com base nas perspectivas do BSc	59
Quadro 2	Comparação entre BSc e SSc	62
Quadro 3	Fatores Sistêmicos	99
Quadro 4	Fatores Estruturais	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
ABC – Atividade Baseada em Custo ou *Activity-Based Costing*
BNB – Banco do Nordeste
BSc ou BSC – *Balanced Scorecard*
BSCol – *Balanced Scorecard Collaborative*
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
CEO – *Chief Executive Officer*
CPA – Cadeia de Produção Agroindustrial
CSA – *Commodity System Approach*
ECIB – Estudos da Competitividade da Indústria Brasileira
ERP - *Enterprise Resource Planning*
EUA – Estados Unidos
IIS – *Integrated Information System*
FNE – Fundo Constitucional para o Nordeste
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
PDCA – *Plan, Do, Check, Action*
PESTAL – Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
MEG – Modelo de Excelência da Gestão®
MPN – Modelo de Processos de Negócios
NFC – *Non frozen concentrated*
OIT – Organização Internacional do Trabalho
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM – *Strategic Enterprise Systems*
SGE – Sistema de Gestão Estratégica
SI – Sistemas de Informação
SSc – *Systemic Scorecard*
SWOT – *Strengh, Weakness, Oportunities and Threatenings*
TDABC – *Time Driven Activity-Based Costing*
TI – Tecnologia da Informação
TIR – Taxa Interna de Retorno
TIRM – Taxa Interna de Retorno Modificada
WVS – *World Values Survey*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **16**

1.1 CONTEXTO 16
1.2 OBJETIVOS 27
1.3 ESCOLHAS METODOLÓGICAS 29

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS **32**

2.1 CONCEITOS: GESTÃO E ESTRATÉGIA 32
2.2 O BSc: OS ÍNDICES 41
2.3 O BSc: A ESTRATÉGIA E OS MAPAS ESTRATÉGICOS 43
2.4 O BSc: O ALINHAMENTO 45
2.5 O BSc: O SISTEMA GERENCIAL 48
2.6 O BSc: CRÍTICAS E POSSIBILIDADES 58
2.6.1 Críticas 60
2.6.2 Debate às críticas 63
2.6.3 Possibilidades: Brasil 67

3 O CASO DA AGROPECUÁRIA GAVIÃO LTDA **83**

3.1 GAVIÃO: HISTÓRICO 83
3.2 GAVIÃO: O PAPEL DOS ÍNDICES 84
3.2.1 Primeira versão: demonstração de resultados versão fiscal **88**
3.2.2 Segunda versão: demonstração de resultados versão gerencial **92**

3.3 GAVIÃO: A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA 95
3.3.1 Visão e missão **95**
3.3.2 Formação da estratégia **96**
3.3.2.1 Capacidades internas: resumo 97
3.3.2.2 Cadeia citrícola: resumo 99
3.3.2.3 Eixos estratégicos 104

3.4 GAVIÃO: A CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO 109
3.4.1 As quatro perspectivas 120
3.4.1.1 A perspectiva financeira 120
3.4.1.2 A perspectiva do cliente 123
3.4.1.3 A perspectiva processos 125
3.4.1.4 A perspectiva da aprendizagem e conhecimento 126
3.4.1.5 A “quinta” perspectiva: sociedade – valorização humana – visão do futuro 127
3.4.2 As perspectivas no mapa da estratégia 128

3.5 GAVIÃO: A BUSCA DO ALINHAMENTO 130
3.5.1 Capital humano e organograma 130
3.5.2 Percepção dos atores 136
3.5.2.1 Proposição da interação acionistas – equipe nas simulações de cenários e proposição de inovações e exercício do “laço triplo” (Aprendizagem) 136
3.5.2.2 Construção do vínculo entre processos-metas e estratégia (perspectiva do processo interno) 136
3.5.2.3 Construção do horizonte de resultados passado-futuro (perspectiva financeira) 137
3.5.2.4 Construção da interação cliente – processos (perspectiva do cliente) 137
3.5.2.5 Construção de análise de viabilidade (agente financeiro e acionista) 137
3.5.2.6 Análise estratégia pretendida x realizada 138
3.5.2.7 Ativos Intangíveis 138

3.6 GAVIÃO: O DESENHO DO SISTEMA GERENCIAL 139

4 CONCLUSÕES 161

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS 166

REFERÊNCIAS 169

APÊNDICES 176

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

No contexto de globalização econômica, o movimento de fragmentação e descentralização dos processos de produção faz com que muitas empresas procurem alternativas de investimento em novas economias à busca de recursos naturais e fatores de produção em um contexto de otimização de custos. Esta tendência provoca a migração do capital mais velozmente para as economias em desenvolvimento, onde a necessidade de investimento implica em oferecer vantagens associadas aos fatores institucionais e aos níveis de incentivos e taxação. A migração do capital também se dá devido à estagnação de determinados mercados e conseqüente procura de novos, utilizando-se do progressivo acúmulo de reservas em capital financeiro.

O agronegócio, no Brasil, tem sido um destaque na atração do capital estrangeiro. O reflexo desse interesse é notório à medida que o Congresso de *Agribusiness*, promovido pela Sociedade Nacional de Agricultura, realizado em novembro de 2008, no Rio de Janeiro, elegeu como principal tema “um aspecto que merece especial atenção: os investimentos estrangeiros no Brasil que envolvem a compra de terras ou de empresas nacionais. Sem dúvida alguma, um dos motivos desse interesse é a alta dos preços das *commodities* brasileiras como a soja, o café, o açúcar e o álcool. Tais produtos vêm atraindo o capital estrangeiro para o Brasil.” (10º Congresso de *Agribusiness*, “O novo agronegócio brasileiro”, Nov. 2008). Não entraremos no mérito de avaliar aspectos positivos ou negativos decorrentes deste movimento, visto que se trata de uma conseqüência natural do desempenho não só dos preços, mas do reflexo dos níveis de competitividade alcançados pelos agentes

do setor, expressos nos números relacionados ao desempenho do setor exportador do agronegócio: U$ 46,07 bilhões em 2006 e U$ 51,01 bilhões acumulados no ano até outubro de 2007. (SECEX/MDCI, www2.desenvolvimento.gov.br/sítio/secex em 10/11/2008).

Comentando os impactos da expansão da produção associada à geração de bioenergia, Neves e Cornejero (2007, p. 33) já previam, entre outras conseqüências, a internacionalização e a aceleração na profissionalização do agronegócio. (NEVES; CORNEJERO, 2007). Muitos são os fatores que se agregam no complexo cenário que envolve o setor. São aspectos biológicos, climáticos, sociológicos e econômicos, próprios da exploração agrícola e do meio rural que, por sua vez, ditam os campos onde os avanços têm se mostrado mais efetivos, como o caso da tecnologia da produção, ou os campos onde expressivo avanço ainda se faz necessário, a exemplo dos que se relacionam ao tema da gestão agroindustrial.

Dos fatores de complexidade presentes no cenário do *agribusiness*, os que se referem à sua "internacionalização" (NEVES; CORNEJERO, 2007) resultam em efeitos diretos sobre a produção, em especial quanto aos fatores de logística e escala, tanto no âmbito da viabilidade econômica da organização como na sua inserção na cadeia produtiva. O estudo da cadeia produtiva e da organização formam uma primeira e relevante fase na gestão estratégica. Batalha (1997, p. 10) ressalta, no entanto, a necessidade da distinção entre os conceitos sistema agroindustrial, complexo agroindustrial e cadeia agroindustrial para efeito de seu uso como ferramentas de análise em função do ponto de partida para tal:

> [...] **sistema agroindustrial** é o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas, etc.) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas) ao consumidor final. Ele **não está associado a nenhuma matéria prima agropecuária ou produto final específico.** [..] **complexo agroindustrial tem como ponto de partida determinada matéria prima de base** [..] e sua arquitetura seria ditada pela "explosão" da matéria prima que a originou, segundo os diferentes processos [...] que ela pode sofrer até se transformar em diferentes produtos finais. [...] **cadeia de produção agroindustrial é definida a partir da identificação de determinado produto final** [...] para *então* ir encadeando, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias à sua produção. (BATALHA, 1997, p.10 -12, grifo nosso).

A visão enquanto "cadeia de produção agroindustrial", no Brasil, vem ganhando importância devido à progressiva abertura comercial e política praticada

no país nas últimas décadas, em compasso à expansão do processo de globalização mundial. Coube a Davis e Goldberg (1957) a criação do conceito de *agribusiness*.

Associado ao termo, a visão da cadeia agroindustrial teve como linha de abordagem o conceito de *commodity system approach* (CSA), num trabalho do mesmo autor em 1968, aplicado a determinados produtos, onde abandona o referencial teórico da matriz insumo-produto para aplicar novos conceitos provenientes da economia industrial. Esses conceitos também podem ser encontrados ligados à análise das cadeias de produção. Esta expressão desenvolveu-se na década de 60, na escola industrial francesa, como conceito de *analyse de filiére,* voltado às cadeias industriais, porém encontrando forte eco junto aos economistas e pesquisadores do setor agrícola. A palavra, traduzida com algum sacrifício de natureza semântica para “cadeia de produção” ou ainda, no caso do agronegócio, para cadeia de produção agroindustrial, segundo Batalha (1997, p. 2), pode ser definida como um conceito composto de definições complementares em duas dimensões: elementos e segmentos.

São elementos os aspectos apresentados por Morvan (1988, p.247):

A. Cadeia de produção como sucessão de operações encadeadas tecnicamente no processo de transformação.
B. Cadeia de produção como um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem um fluxo de troca ao longo do processo de transformação.
C. Cadeia de produção como um conjunto de ações econômicas que determinam a valoração e asseguram a articulação formal ao longo do processo de transformação.

São segmentos os aspectos apresentados por Batalha (1997, p. 7):

A. Comercialização.
B. Industrialização.
C. Produção de matérias-primas.

O uso do conceito de cadeia de produção agroindustrial se justifica, na apresentação deste estudo de caso, por ter sido eleito um produto (laranja) como

eixo na geração da estratégia, conforme demonstraremos ao longo deste trabalho. Ainda que de pouca utilidade prática como ferramenta de gestão e de apoio à tomada de decisão, como enfatiza Batalha (1997. p.10), a representação proposta na Figura 1, do sistema agroindustrial, consegue ilustrar um dos aspectos mais relevantes para o cenário do objeto de estudo deste trabalho: a complexidade da interação dos atores e fatores do sistema, em função dos já citados aspectos logísticos e de escala. Estes fatores terão seu reflexo em especial no que se refere ao posicionamento e integração na cadeia de produção para fins de gestão.

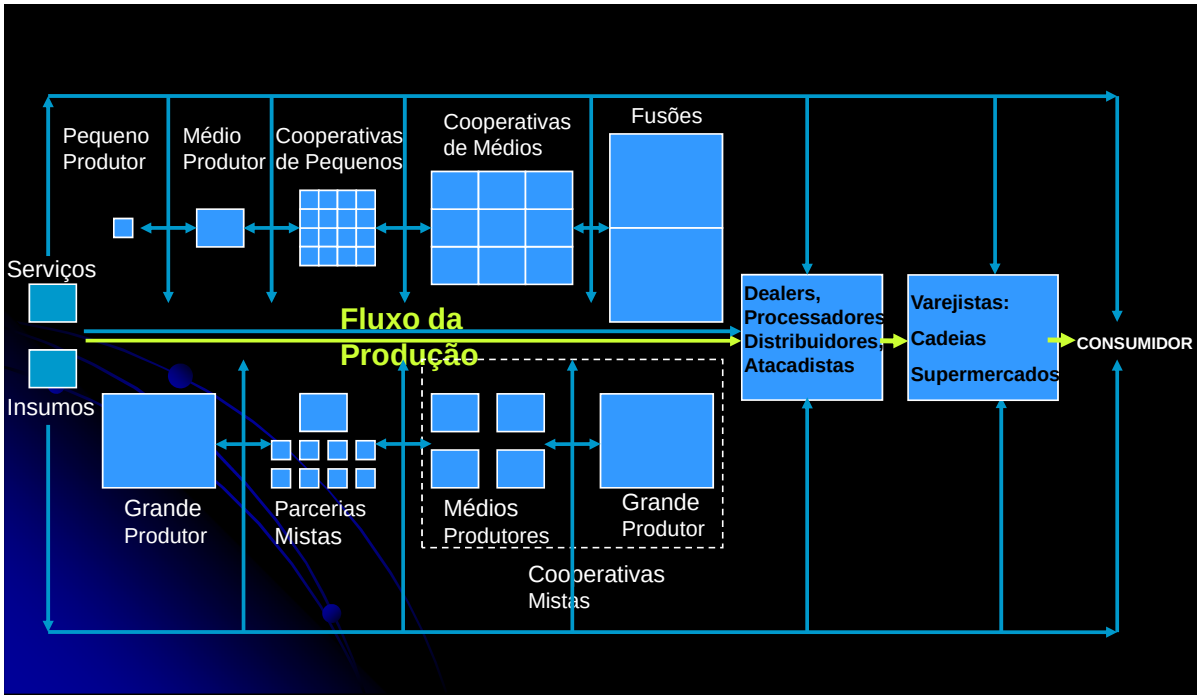


Figura 1. Sistema agroindustrial com enfoque ao fluxo da produção.
Fonte: Borges (2008), em Curso "Gestão em Foco" - Convênio CAJ (Cooperativa Agrícola de Juazeiro) – DuPont Ltda.

Os processos ao longo de um sistema se entrelaçam sem obedecer a fronteiras ou às cercas da fazenda, desde a produção de insumos até a oferta do produto ao consumidor final, exigindo soluções de caráter eminentemente estratégico. Ou seja, a interação dos elementos de produção, a gestão dos mesmos e suas articulações entre os diversos segmentos do sistema agroindustrial se manifestarão na cadeia de cada cultura ou produto determinando aspectos de sua gestão, traduzindo a somatória destes fatores no *locus* "negócio". Porém, enquanto

conhecimento de conteúdo próprio, a gestão aplicada atualmente no agronegócio no Brasil está também fortemente marcada pelo contexto histórico dentro do qual a mesma se desenvolveu.

Enquanto, de certa forma, as cadeias já existissem desde a época em que o açúcar atravessava o globo decorrente da expansão européia no novo mundo – numa velocidade menor, é verdade, do que o açúcar hoje transformado em informação no mercado futuro, que viaja à velocidade da Internet – já a gestão teve uma evolução não tão significativa, pelo menos no Brasil rural.

A evolução da gestão está diretamente relacionada aos modos de comercialização e produção, a princípio fundamentados na Europa e Ásia nos regimes feudais de organização social em regimes de taxação e troca. Seu paralelo na América encontra na descoberta e ocupação de terras novas pelos europeus o eixo determinante das relações de gestão entre o detentor da terra e aqueles que, de alguma forma, interagiam no seu cultivo. Os modelos de comercialização já apresentavam a interação entre o papel dos povos descobridores (portugueses, espanhóis e ingleses) e dos agentes comerciais e distribuidores (holandeses).

A expansão do domínio de países europeus em terras americanas trouxe a necessidade de equacionar os custos de defesa dos territórios ocupados para uma forma sustentável. A exploração agrícola surgia como forma econômica para tal. Segundo Furtado (2007, p. 29), consta no "*The cambridge modern history, 1909*" que o Brasil foi o primeiro dos assentamentos europeus a atentar para o cultivo dos solos, fato atribuído à ação dos portugueses. Coube também aos portugueses desenvolverem soluções comerciais que tornaram o açúcar um produto de interesse em mercados distintos, induzindo a participação posterior de holandeses, visto sua capacidade comercial anterior, desenvolvida na Europa para o comércio de outros produtos.

Furtado (2007, p. 31) elenca um conjunto de fatores favoráveis que tornaram possível o êxito do que nomina "[...] essa primeira grande empresa colonial agrícola européia", após a fase de exploração do pau-brasil. Ele associa à introdução da cana de açúcar no Brasil, após o sucesso dos portugueses em seu cultivo nas Ilhas

do Atlântico, o desenvolvimento do mercado do açúcar em si bem como o fomento para o desenvolvimento da indústria de equipamentos para os engenhos de açúcar.

A escravidão foi a solução encontrada para o problema de mão de obra que a expansão deste comércio provocou. O mercado de escravos já desenvolvido quase um século antes para atender às operações de guerra acabou por se tornar a fonte de mão de obra necessária. Assim, a interação existente entre a distribuição do açúcar na Europa através dos holandeses, a necessidade de custear as despesas de proteção das terras conquistadas pelos portugueses, o alto custo de produção envolvendo a importação de mão de obra, entre outros fatores, já caracterizava o “empreendimento” como objeto de uma administração complexa. A evolução do sistema agroindustrial brasileiro tem aí a sua origem: no pau-brasil, na cana de açúcar, mais tarde no café.

A administração da propriedade rural, no entanto, só se torna objeto de estudo com o estabelecimento das escolas de agronomia que começam então a suprir o “negócio” com a profissionalização necessária, ainda que focadas na formação operacional voltada para o cultivo, para a produção – escolas como “Luiz de Queiroz” (Piracicaba, São Paulo), que surgem nos idos de 1900. Mesmo assim, o tema só deixou o status de disciplina para se tornar um curso à parte há menos de 10 anos nesta e em outras escolas.

Se para a organização comercial e industrial a internet e a informatização passaram a tomar parte obrigatória no dia a dia da gestão a partir da popularização do uso de computadores e sistemas informatizados, o mesmo não se dá com a agricultura. O meio rural ainda é um desafio em todos os sentidos, mas em especial o tema gestão tem ainda um longo caminho até se tornar parte do negócio nos moldes do que vivenciamos hoje para os outros setores. O Brasil, em especial, apresenta ainda desafios que vão desde a questionável estrutura fundiária e o fraco apoio técnico através da extensão rural institucional, até a impossibilidade de acesso viário e de comunicação em várias regiões produtoras do país.

Em recente visita a uma grande cooperativa do Nordeste brasileiro para realização de palestras sobre gestão, percebe-se ainda a grande heterogeneidade de produtores que compõem o cenário das principais culturas brasileiras. A exceção

se dá para os cultivos mecanizados diretamente integrados ao setor industrial exportador, onde predominam as commodities e onde o perfil do negócio se distancia de um simples produtor rural para ganhar o status de empresa. Aí se dá uma evolução significativa nos aspectos de gestão já que as empresas, devido à escala, acabam por criar um somatório organizacional na área de gestão de pessoas levando à especialização de profissionais para as áreas financeira, administrativa, operacional e comercial.

A formação do administrador e ou gestor agroindustrial ainda levará alguns anos para que as competências habilidade – advinda da experiência – e atitude possam se somar ao conhecimento naqueles profissionais que optaram pela especialização em gestão. Até bem pouco tempo, o profissional teria de somar cursos distintos para se completar como gestor neste setor. Carecemos, portanto, de tempo para o amadurecimento deste perfil.

De qualquer forma, nas pequenas e médias propriedades e empresas, prevalecem ainda extremos que vão desde a escrituração agrícola manual em cadernos desenhados para esse fim, até o uso de sistemas informatizados. Por outro lado, temos a variação da gestão familiar à gestão profissional, e ainda coexistem desde o formato da exploração de subsistência à grande empresa agroindustrial. O contexto globalizado não poupa, no entanto, a nenhum deles, dos desafios relacionados à necessidade de uma gestão compatível com o cenário atual, em especial quanto aos principais fatores de posicionamento já citados: logística e escala que, por sua vez, resultam na necessidade da realização de parcerias vantajosas. No entanto, estes fatores só podem ser estabelecidos no contexto da gestão mediante o exercício do planejamento e posterior levantamento, registro e análise dos fatos da produção e comercialização.

A legislação brasileira, ao isentar das obrigações de contabilidade fiscal o produtor pessoa física, proporcionou a manutenção dessa forma de atuação não só para micro e pequenos agricultores como também para os médios e alguns grandes que se valem desta condição para a simplificação de seus compromissos fiscais. A conseqüência é que não há contabilidade de ordem alguma em grande parte dos agricultores.

Em uma pesquisa censitária informal não publicada, realizada em caráter exploratório por este autor em 2007, nenhum entre 120 produtores de uva, manga e laranja, no Vale do Rio São Francisco, se vale dos serviços terceirizados de contabilidade e poucos o fazem de forma espontânea. Tampouco entre 400 produtores da região cacaueira onde se apurou, em 2004, o triste fato de que apenas 13% dos mesmos possuem registros contábeis, segundo informações obtidas junto ao sociólogo e pesquisador social Agenor Gaspareto em entrevista pessoal.

A Agropecuária Gavião Ltda., doravante denominada AgroGavião ou Gavião, empresa voltada ao agronegócio, faz parte deste cenário complexo de globalização econômica, e de forte interação com o meio ambiente, no qual o capital externo busca alternativas para a realização de investimentos. No âmbito organizacional, inserida na cadeia citrícola, constitui-se em um exemplo de renovação de gestão em seus aspectos gerenciais financeiros e operacionais, participando diretamente dos dilemas relacionados às ações de expansão da área de exploração agrícola e aos impactos ambientais dela decorrentes associados, principalmente, aos processos de desmatamento e uso de agrotóxicos. Sob a perspectiva da sociedade, interage com os efeitos da exclusão social no ambiente da comunidade local associados aos processos de mecanização e automação, onde se confundem os papéis do ser humano enquanto cidadão crítico em relação à função social da organização na sua comunidade, ao mesmo tempo em que é empregado (ou desempregado) pela mesma organização.

A empresa é nacional, porém os acionistas são alemães, implicando na interação cultural nos modos de gestão: a Alemanha é um dos países onde a conscientização das questões sociais e ambientais já se encontra em adiantado processo de construção e prática legal, enquanto o Brasil ainda figura entre os países apontados como violadores dos direitos humanos, a despeito de sua adesão a tratados internacionais a esse fim.

No plano financeiro, a Gavião tem apresentado prejuízos ao longo de seus 25 anos de existência. Ou seja, assim como uma significativa parcela de empresas estrangeiras, a Gavião se vê condicionada a determinadas diretrizes para sua atuação no Brasil: estabelecer o equilíbrio entre as metas financeiras e as metas de

responsabilidade social ao mesmo tempo em que deve respeitar a observância total das determinantes de ordem legal nas relações do trabalho e com o meio ambiente.

A empresa iniciou em 2003 um processo de revitalização quando foi assumida a responsabilidade de governança pelo Sr. Moritz Eckes (CEO – *Chief Executive Officer*) e a gestão executiva pela minha pessoa, na forma de consultor residente. Pelas razões expostas, tornou-se necessária a adoção de uma metodologia de gestão que permitisse à empresa competir em ambientes complexos em busca do resultado financeiro ao mesmo tempo obedecendo às imposições legais e realizando ações de responsabilidade social devido às diretrizes determinadas pelo conselho da empresa. O desenvolvimento organizacional se dá, portanto, num ambiente complexo de forte interação entre os fatores culturais, sociais, econômicos e ambientais.

A estrita obediência às disposições legais, em especial quanto às relações de vínculo empregatício, acaba por se constituir em um desafio para a Gavião no seu poder de competitividade no setor, onde há ainda um acentuado grau de desrespeito às normas trabalhistas – no objetivo de evitar os pesados encargos – bem como de sonegação de impostos sobre a comercialização da produção e aquisição de insumos.

O *Balanced Scorecard* (BSc), idealizado por Robert Kaplan e David Norton em 1992, é uma metodologia, conceito e ferramenta desenvolvida para se constituir inicialmente em uma nova forma de mensuração de desempenho que ampliasse a gestão para além dos índices contábeis e financeiros tradicionais com a integração a índices não operacionais, avaliados sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, e aprendizagem e conhecimento.

A metodologia apresentou importantes marcos em seu aperfeiçoamento: o desenvolvimento do “mapa estratégico” como ferramenta de comunicação da estratégia; o uso como “sistema de gerenciamento estratégico em *loop* fechado” de forma a abranger, através de sistema em linguagem computacional, a interação sistêmica da reformulação contínua da estratégia; a prática do “alinhamento” – de sistemas e pessoas – como integração com os sistemas informatizados de controladoria pré-existentes e como integração dos processos de adequação de

pessoas e organograma. Estes conceitos serão detalhados na seção ‘Fundamentos Teóricos’.

A metodologia se mostrou adequada para ser aplicada na Gavião ainda que, como se poderá concluir das observações a seguir, num formato relativamente inovador quanto à sua aplicação no agronegócio no Brasil. Em pesquisa exploratória realizada junto a cinco grandes empresas do setor citrícola de São Paulo, maior pólo produtor do mundo, este autor apurou que o uso do BSc não foi apontado como metodologia adotada na gestão das mesmas. As empresas variam de valores de faturamento entre U$ 10 e U$ 500 milhões ano, inseridas de forma relevante na “cadeia de produção citrícola”.

A quase inexistência de casos de aplicação do BSc na produção agrícola no Brasil também foi confirmada, em entrevista pessoal, pela Diretora da Symnetics (representante do BSc para a América Latina), Terezinha Cesena, embora possamos citar a aplicação do BSc no setor sucroalcooleiro. Isso é possível, pois a aplicação do BSc não se restringe ao provimento da Symnetics. Uma das grandes novidades apresentadas no encontro sobre gestão industrial realizado no Paraná em 2007, foi a aplicação do BSc (*Balanced Scorecard*) no setor sucroalcooleiro, com a ajuda de *software* desenvolvido para esse fim (Jornal do Paraná, 2007).

O uso do BSc ainda se estende ao meio acadêmico onde algumas pesquisas são feitas com a aplicação da metodologia por parte do pesquisador para efeito de criar *scores* de comparação entre indivíduos de uma amostragem sob as quatro perspectivas propostas por seus criadores, mas sem que a mesma esteja em uso pelas empresas avaliadas. Esses casos não são pertinentes ao escopo desta pesquisa.

No entanto, o BSc já é metodologia prática utilizada em outros países de forma mais expressiva, retratando a influência do contexto de desenvolvimento para sua adoção. Seu uso é citado desde em pequenas unidades familiares na produção de leite na Austrália (SHADBOLT; RAWLINGS, 2000, p. 2) bem como em empresas de maior sofisticação produtiva como na área de vinhos (VOELPEL, 2005, p. 12). Da análise dos casos, depreende-se a complexidade para a aplicação da metodologia

quando usada no meio rural, sendo mais facilmente absorvida em situações de alta escala, alto nível de mecanização e vinculação com processos industriais.

A expectativa da Gavião em relação à utilização da metodologia do BSc como sistema de gerenciamento estratégico foi a de poder traduzir e gerenciar a execução da estratégia equacionando os dilemas que constituem a decisão de investimento em países em desenvolvimento o que, na visão do investidor estrangeiro, depende da qualificação em *investment grade* em primeiro plano mas que, na verdade, apresenta implicações culturais e sociais que vão muito além dessa imagem de oportunidade.

Na visão de Kaplan e Norton (1992), idealizadores do BSc, "[...] o primeiro novo processo *tradução da missão* ajuda os gerentes a construir o consenso em torno da visão e estratégia da empresa". **Três aspectos fundamentais do BSc o elegeram como possibilidade ferramental em gestão no atendimento das expectativas da Gavião**:

- O BSc se mostra como uma metodologia-ferramenta de uso prático e objetivo para a **comunicação** entre **acionistas e gestores** e permite estabelecer continuidade e coerência no diálogo com os **colaboradores** no nível intermediário, materializando a estratégia através do uso de índices não financeiros que ampliam a avaliação de desempenho em relação a ativos intangíveis.
- O BSc, ao viabilizar o diálogo interativo na forma de sistema computacional, torna possível a **decisão sistêmica em velocidade competitiva.**
- O BSc incorpora os conceitos de **análise de horizonte passado-futuro com a simulação de cenários de futuro**, essenciais à atividade do agronegócio.

1.2 OBJETIVOS

O **objetivo principal** deste estudo de caso é descrever a aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSc) e avaliar os limites e possibilidades como sistema de gerenciamento estratégico, desde a tradução da visão e missão propostas pelos acionistas até a formação, implementação e dinâmica executiva da estratégia na Agropecuária Gavião Ltda., empresa do agronegócio, situada em Entre Rios, Estado da Bahia, de setembro de 2003, quando de sua implementação, até dezembro de 2008.

São componentes deste objetivo:

- A apresentação do processo que tomamos a liberdade de definir como a materialização de um BSc na sua face ferramental de sistema de gerenciamento estratégico com o uso de ferramentas de informática em nível de usuário (Excell), em harmonia com ferramentas contábeis tradicionais. Em se visualizando como tal proeza se materializa com o uso de linguagem computacional acessível, a metodologia pode tornar-se aplicável por gestores do setor do agronegócio, em especial agrônomos e técnicos agrícolas nos diferentes perfis de produtores e empresas.
- A demonstração da modelagem de processos de negócios (MPN) em software Excel com dupla finalidade: construção de uma ferramenta em linguagem acessível e de uso imediato enquanto ao mesmo tempo se constitui em fase preliminar para o desenvolvimento de sistemas integrados em linguagens e plataformas mais sofisticadas, como ERP (*Enterprise Resource Planning*) e ou SEM (*Strategic Enterprise Planning*).

- Demonstrar o uso do BSC para o exercício do “laço duplo de aprendizagem” entre os colabores da organização na formulação, implementação e gestão estratégica e sua evolução para o exercício do “laço triplo de aprendizagem”. Estes conceitos, segundo os quais os atores são estimulados a darem *feed-back* quanto aos processos e, num segundo momento, questionarem seus modelos mentais para participarem de uma forma propositora na reformulação contínua da estratégia, serão apresentados em detalhe nas seções ‘Fundamentos Teóricos’ e ‘O caso da AgroGavião’.

- Avaliar a adequação da metodologia em relação à proposta do uso das citadas quatro perspectivas no contexto do investimento de capital estrangeiro no agronegócio no Brasil, um país em desenvolvimento.

A **relevância** deste estudo reside na exploração do tema gestão no agronegócio no Brasil, onde existe a carência em seu aperfeiçoamento para uso aplicado. Cremos que tal relevância se revela na medida em que o BSc tem em um de seus pilares conceituais o objetivo de viabilizar o diálogo entre acionistas e gestores e entre organização e sociedade, extremamente relevantes para dar o suporte necessário ao sucesso da estratégia de uma empresa estrangeira que investe em nosso país e vivencia intensa interação de culturas em um cenário complexo como o agronegócio em tempos de globalização.

Sua **contribuição**, esperamos, reside na descrição em como metodologias de ponta como o BSc podem ser aplicadas nas empresas do agronegócio – mesmo as de pequeno porte – para o aperfeiçoamento de seu modelo de gestão de uma forma simples, ou seja, na forma de ferramentas de gestão desenvolvidas com o uso de software em nível usuário. A descrição permite, por sua vez, a visualização e assimilação por parte de técnicos do setor das possibilidades de desenvolvimento de competências no desenho “personalizado” de sistemas de gerenciamento, para que possam ser construídas por eles mesmos como uma primeira fase de aperfeiçoamento da gestão por eles conduzida ou na qual participam.

1.3 ESCOLHAS METODOLÓGICAS

A **metodologia** foi baseada nos métodos do estudo de caso e pesquisa-ação descritiva, condições coerentes com a abordagem de análise qualitativa. (GIL, 2002). O conceito de pesquisa ação se justifica pelo fato de estarmos diante de uma "[...] ação ou uma resolução de um problema coletivo [...] no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo". (GIL, 2002, p.53).

O conceito de estudo de caso se aplica por não ser objetivo da pesquisa a generalização dos resultados, de forma que possam ser apresentados "[...] em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões" (GIL, 2002, p. 54).

Para a finalidade de levantamento de dados, serão levados a efeito os seguintes **procedimentos**:

A. Pesquisa documental descritiva de cunho qualitativo e quantitativo.

B. Entrevistas semi - estruturadas em reuniões para a captação da avaliação das pessoas: a percepção dos consultados quanto aos resultados da estratégia proposta será tratada sob a perspectiva Estratégia Pretendida x Estratégia Realizada em contrapartida às opiniões sobre a metodologia e o processo de sua aplicação.

A revisão de literatura indicou a adoção dos seguintes **pressupostos**:

- Os índices financeiros tradicionais permitem manipulação e não traduzem a eficiência da empresa em todas suas dimensões, sendo insuficientes para a gestão plena da organização.
- A aplicação do BSc está relacionada ao contexto da organização e suas especificidades para a definição das perspectivas.

- A realidade da organização define qual ou quais das quatro perspectivas têm o papel de eixo no processo da formação e implementação da estratégia.
- A adoção de mapas estratégicos se faz necessária para estabelecer a visualização da estratégia quanto às suas linhas ou categorias (termo algumas vezes usado pelos autores da metodologia), alocadas nas quatro perspectivas.
- A definição de um formato ferramental para o BSc deve obedecer a uma linguagem adequada ao meio no qual a organização está inserida.
- A adoção do BSc requer face ferramental baseada em sistema informatizado, integrado ou não aos sistemas pré-existentes na organização.
- Os resultados obtidos não podem ser atribuídos de forma direta à utilização da metodologia, porém o ambiente pode refletir a influência de seu uso pelos atores.

Nas seções seguintes abordaremos os **fundamentos teóricos, o relato do caso, as conclusões e as considerações finais**. Os fundamentos teóricos e o relato do caso se apresentam sob o mesmo eixo quanto à apresentação dos tópicos principais que constituem a metodologia BSc, acompanhando de forma aproximada a evolução do conceito desde sua criação. As conclusões detalham aspectos relacionados aos objetivos e pressupostos do estudo. As considerações finais apresentam os comentários próprios do autor em relação ao trabalho.

Em especial, o relato do caso Gavião não se aterá a um rígido regime cronológico sob pena de não apresentar de forma satisfatória e clara os fatores que compõem as causas objetivas de adequação organizacional relacionados à aplicação do BSc. Para esse efeito, utilizaremos, por vezes, excertos de textos e *scores* que fazem parte da documentação da empresa, mas a ordem com que aparecerão não necessariamente se prende, como dissemos, a uma ordem cronológica absoluta. Por exemplo, ao explanar as adequações de índices financeiros, utilizaremos a título de exemplo uma seqüência de resultados de 2003 a

2006, onde serão evidenciados os “sinais enganosos” que podem ser emitidos por indicadores tradicionais. Já ao apresentarmos a construção da estratégia, o horizonte de tempo fluirá normalmente para que possamos apresentar as adequações que se fizeram necessárias ao longo do tempo e que mudaram o formato instrumental do BSc. A discussão sobre o capital humano será quase que atemporal e voltada para a construção do organograma e evidenciando a importância da discussão participativa na definição do mesmo, o que se dá desde a formulação da estratégia. A análise da aplicação das quatro perspectivas previstas pela metodologia em seu formato original será relatada no decorrer da apresentação da formação, implementação e execução da estratégia. No entanto, mesmo sob o risco de uma imprecisão metodológica, o desenvolvimento do trabalho também levou em consideração a complementação do BSc em alguns aspectos apontados na literatura como passíveis de crítica e aperfeiçoamento.

Segundo seus idealizadores, a prática do uso do BSc pelos gestores foi a maior fonte de contribuições para o aperfeiçoamento da metodologia do ponto de vista teórico e aplicado. Nesse sentido esperamos fazer parte deste grupo ao apresentarmos aquilo que possa ser compreendido como possível contribuição.

A seguir, apresentamos a seção “Fundamentos Teóricos”, onde os conceitos fundamentais são abordados: gestão, estratégia e BSc. Os fundamentos darão a base de entendimento necessária para a compreensão do caso AgroGavião.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Esta seção apresenta os conceitos fundamentais para a compreensão posterior da descrição da aplicação do BSc na AgroGavião. Inicialmente serão abordados os conceitos de gestão e estratégia e, na seqüência, o detalhamento daqueles relacionados à metodologia do *Balanced Scorecard*.

2.1 CONCEITOS: GESTÃO E ESTRATÉGIA

Os conceitos de gestão e estratégia terão suas definições abordadas inicialmente nesta seção secundária, pois compõem a finalidade para qual a ferramenta BSc se mostra aplicável. Visto que o *balanced scorecard* é parte central do tema em estudo, sua definição requer o aprofundamento em mais sessões as quais, em conjunto com esta, compõem a totalidade dos fundamentos teóricos.

O termo gestão tem tido seu uso cada vez mais freqüente na literatura de negócios e no dia a dia das empresas. Mesmo os cursos de gestão tem se proliferado utilizando o termo para áreas e situações as mais diversas. Seu uso, no entanto, tem substituído ou se alternado com o uso do termo administração. Dias (2002, p. 2), no artigo “Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica” desenvolve o tema de forma abrangente e elucidativa, mas pondera que “as várias obras pesquisadas não são definitivamente esclarecedoras sobre a questão e os mais diversos autores não demonstram uma certeza sobre o tema”. Da associação do uso do termo administração na Grécia antiga por filósofos como Platão e Sócrates, pode se identificar a razão pela qual Ferreira (1977, p. 9), citado por Dias

(2002, p. 2), associa o termo “administração” à coisa pública, e “gestão” à coisa privada. Os dicionários se referem aos termos como sinônimos, conforme demonstra Dias (2002, p. 2) na obra já citada. O significado de ambos os termos está associado a palavras e expressões como “conjunto de princípios e normas e sua prática”, “gerência”, “ato de gerir”, “ação de administrar”, “gestão de negócios públicos ou particulares”, entre outros. O termo gerenciamento não é cogitado. Na literatura internacional, entretanto, este termo parece se prestar às duas funções, sendo complementado para: a) definir o *lócus* de seu uso (público ou privado) bem como o nível de sua abrangência, geralmente associada à personificação do ator, ou seja, gerente *sênior* como ator do gerenciamento de alto nível, e gerente *junior* como ator de gerenciamento operacional; b) definir sua dimensão temporal.

Drucker (1975, p. 5) comenta sobre o tema: “Nos EUA se distinguem ‘*management*’ e ‘administração’ e se emprega muito mais a primeira”, mas o autor não se estende sobre a questão. Assume um pressuposto em seu trabalho: “Aqui poderíamos usar, respectivamente ‘gestão’ e ‘administração’, mas seríamos minoria”, justificando-se ao optar por gestão ou *management*. Ou seja, tudo indica que o senso comum ou o bom senso prevaleça na apropriação do conceito em função do contexto.

Nesse sentido, este autor se vale do que vivenciou ao longo de sua experiência profissional para oferecer uma abordagem própria sobre a questão. As empresas no Brasil, de uma forma geral, desenvolvem, em seu modelo mais básico, uma estrutura gerencial segmentada em quatro grandes áreas: operacional, financeira, comercial e administrativa. A área administrativa congrega ou congregava – as empresas mudam de metodologias e estruturas tão rápido quanto surgem “novas” propostas organizacionais – setores que eram afins, tanto em termos do perfil profissional para geri-las como quanto ao sentido de sua função na empresa, qual seja a de dar apoio às áreas de resultado (operacional e comercial). Para tanto, a área administrativa consiste de funções acessórias: pessoal, segurança patrimonial, refeitório, manutenção predial, entre outras, com o objetivo prático de coordenar funções de caráter mais burocrático e repetitivo, e assim permitir às áreas de resultado maior foco direcionado a seus próprios processos (operacional: produção; comercial: vendas). Em muitos casos, a área se junta à área financeira

quando o tamanho da empresa não justifica ou não suporta tal nível de setorização, passando a incluir o gerenciamento do contas a pagar e receber, o que explica ser ainda muito comum o cargo de gerente administrativo-financeiro no mercado de trabalho, em especial nas empresas de pequeno e médio porte. Os níveis de decisão parecem indicar alguma distinção de atribuições como “planejar, dirigir e controlar” para os níveis de direção ou diretoria, em contrapartida a “executar” para os níveis de gerência operacional.

Em não havendo um consenso na literatura sobre o tema, prevalecerá neste trabalho um visão própria deste autor, que parte do conceito a seguir enunciado e incorpora novas idéias:

> Um grupo de autores recorreu a uma cozinha como cenário para a introdução de seu livro sobre o tema gestão. Atingiu o objetivo de uma forma bem criativa, pois certamente é através de comparações e situações concretas que melhor se pode definir um conceito. [...] Administração e gestão são palavras de significados distintos, porém próximos, quando analisadas suas origens. Porém, e é o que importa, ganham abrangência e similaridade devido à sua aplicabilidade em qualquer área. Até em uma cozinha. [...] Quanto à gestão, hoje há gestão para tudo: ambiental, logística, de hospitais, de qualidade, enfim, do que se puder imaginar. Talvez possamos fixar aquela imagem de temporalidade que gestão sempre teve: - “Aquele viaduto foi construído na gestão de fulano...” Talvez, essa idéia de uma ação que dura um período determinado, com objetivos e foco definidos, é o que permita a diferenciação em relação ao conceito de administração, a qual estaria associada à vida do negócio, à sua execução, uma ação permanente, inerente ao princípio de continuidade da organização em questão. (BORGES, 2004, p. 37-39).

De fato, o senso comum vai moldando os conceitos de administração e gestão, que continuam a se confundir e, portanto, carecem de mais debate e aperfeiçoamento.

No setor público, a expressão “a gestão do Governador tal”, de uso comum, sugere, de fato, uma ação gerencial de maior abrangência em um período de tempo determinado, enquanto a idéia de “administração pública” nos remete ao que é permanente e que está fortemente associado à imagem da figura do “servidor público”, a qual é marcada pelo caráter de estabilidade do vínculo empregatício.

No setor privado, o senso comum apresenta nuances: sendo gestão um termo relativamente novo, assumiremos a gestão como sendo o gerenciamento abrangente sobre todas as funções, conhecimentos e pessoas, desde a formulação

da estratégia à sua execução e controle. A administração será entendida como o gerenciamento de áreas acessórias e de apoio, como apresentado anteriormente.

A acomodação se dá à medida que o termo “gerenciamento” substitua o termo “administração”. Desta forma, temos a possibilidade de direcionar o termo administração para seu uso em relação à área “administrativa”, já caracterizada por sua conformação como uma área de apoio, que congrega vários “setores”, de forma análoga a como o termo operação se refere à área operacional, o termo comércio se refere à área comercial, e o termo finanças se refere à área financeira. Desta base, teremos o gerenciamento operacional, o gerenciamento comercial, o gerenciamento financeiro, e o gerenciamento administrativo. Melhor assim, pois que o “gerenciamento” passa a ter um uso semelhante ao dado a “*management*” na comunidade internacional e, da mesma forma que este, terá seu escopo de ação definido pelo nível de decisão no qual é praticado, se por gestores *sêniors* ou *júniors.* Se, devido à óbvia limitação deste autor para dar definições quanto ao tema, não é possível assegurar fundamentação teórica, pelo menos pensamos atingir uma nomenclatura mais próxima do que deve prevalecer no estabelecimento de uma linguagem comum com a internacionalização dos negócios.

A palavra estratégia, em seu sentido original derivado do grego *strategos,* se refere à arte do general em comando para confrontar e derrotar o inimigo em batalha. Clausewitz (1946, p.177) descreve estratégia como “preocupação com o traçado de um plano de guerra e a formação de campanhas individuais e, dentro destas, decisão sobre os envolvimentos individuais”. A absorção do conceito de estratégia pelo setor privado se deu através do envolvimento e desenvolvimento da indústria para a produção de armas, alimentos, munição, fardamento, e outros produtos associados à guerra. A escala e a logística começaram a tomar forma e impor as mudanças que resultaram no conceito de linha de produção adotado na indústria, com destaque no setor automobilístico.

Keneth Andrews, no clássico *The Concept of Corporate Strategy*, publicado em 1971, descreveu estratégia em função do que uma empresa apresenta como potencial realizador em função de seus pontos fortes e fracos, e de como o ambiente externo se revela em termos de oportunidades e ameaças. Mais tarde, cerca de uma década depois, Michael Porter aprimora essa definição para “uma fórmula ampla

para o modo como uma empresa vai competir", e propõe a análise SWOT (*Strength, Weakness, Oportunities, Threatenings*), que combina a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em formato ferramental.

Outras definições vão, progressivamente, ampliando o conceito ou aprimorando o que já estava estabelecido, a exemplo do proposto como "uma busca deliberada de um plano de ação que vá desenvolver e construir uma vantagem competitiva para a empresa". (HENDERSON, 1989, p. 59). Porter avança com o conceito de que "estratégia competitiva é ter um diferencial. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer um mix único de valor." (PORTER, 1996, p. 61-78). Deste mesmo autor, temos que "estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades". (PORTER, 1996, p. 68).

Muitos são os autores e artigos que abordam o tema estratégia, freqüentemente associado aos aspectos de posicionamento para vantagem competitiva através de diferenciação. Entre os muitos autores recentes, destaca-se o trabalho de Peter Drucker e o de Henry Mintzberg. Drucker simplifica sua posição com uma frase símbolo: "Estratégia é a teoria do negócio". (DRUCKER, 1994, p. 95-104).

Mintzberg (1998, p. 299) aborda a evolução do conceito de estratégia associando-o a dez escolas de pensamento, apresentadas no clássico "Safári de Estratégia", de 1998. Neste livro, a estratégia assume diferentes bases conceituais em cada escola, seja associada a uma formação deliberada, de cima para baixo na hierarquia organizacional, seja como resultado de uma formação emergente, de baixo para cima. São ainda avaliadas em relação ao seu caráter, se prescritivo ou descritivo. Cada escola é apresentada em função de características baseadas nos objetivos, contexto, ou formato com o qual se desenvolve a estratégia: design e planejamento, posicionamento, empreendedorismo, cognição, aprendizagem, poder e visão, cultura, ambiente e configuração.

Porém, a proposta de Mintzberg (1998, p. 270) sobre a escolha e adoção de metodologia para a formação de estratégia parece estar associada ao posicionamento do estrategista diante de tantas ferramentas:

> [...] nos referimos à formação de estratégia como uma espécie e como muitas. Os estrategistas devem escolher entre todas essas idéias, como pratos em um bufê, ou devem tentar combiná-las em pratos palatáveis, como fazem os chefes de cozinha? [...] A resposta tem de ser "sim", nos dois casos. Todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Será que alguém pode imaginar a geração de estratégia em qualquer organização séria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário? E será que qualquer processo estratégico pode ser seguido de forma realista como puramente deliberado ou puramente emergente? Existem categorias *de escolas de pensamento estratégico* lá fora, mas elas devem ser usadas como tijolos para construir, ou, melhor ainda, como ingredientes de um prato a ser preparado. (MINTZBERG, 1998, p. 270, grifo nosso).

Quintella (1993, p. 8-9), citando Christensen (1965), levanta a questão em relação ao uso não raro do termo "política" no lugar de "estratégia" e se vale do mesmo autor para a adoção de uma definição de política que evidencie a distinção em relação ao significado de estratégia:

> Políticas em funções principais como *marketing*, manufatura, pesquisa e desenvolvimento, relações trabalhistas e de pessoal vão ser estabelecidas quando determinam diferenças entre uma empresa e outra; usualmente a meta de escala, formato e clima organizacional deveriam ser inclusas neste âmbito. (CHRISTENSEN, 1965, p. 95).

Segundo Quintella (1993, p. 8-9), o termo política é também usado na literatura de negócios como uma linha guia para soluções de problemas específicos de caráter repetitivo. A associação dos itens citados por Christensen (1965, p. 95) confirmam a percepção de Quintella que oferece ainda uma visão comparativa de diversas definições de estratégia, processo e tática. Ao discorrer sobre gestão estratégica da tecnologia na indústria química e petroquímica, ele se posiciona na intenção de "[...] gerar uma clara e ampla visão do problema estratégico, levando a um conceito natural a ser aplicado [...]" (QUINTELLA, 1993, p. 7-9) ao caso por ele descrito. Na dimensão dos conceitos, o cenário neoliberal globalizado parece de fato exigir tal postura: a interação entre estratégia, projetos, processos e táticas se intensifica de tal forma que, ainda que seja possível associar a estratégia a ações e direções coerentes entre si em termos de pensamento e estrutura para a organização ao longo do tempo, a mesma deve obedecer ao conceito de flexibilidade. Tal postura é fundamental para viabilizar a reformulação contínua da estratégia, à qual estarão de fato associadas decisões táticas e de processos em sua operacionalização. Adotaremos neste trabalho a mesma postura adotada pelo citado autor: a de que a interação sugerida dará um formato natural para a

apropriação destes conceitos. Por outro lado, se estratégia é um conceito com tantas versões e interpretações, alguns conceitos dela decorrentes ou a ela ligados ficam relativamente mais fáceis de se apresentar ou de serem propostos de forma adaptada, sem um compromisso maior de correlação entre teoria e aplicação. Lançaremos mão da forma mais simples de atribuir conceitos aos “componentes” da ação estratégica, adotando com certo grau de liberalidade os conceitos de Clausewitz (1946, p. 177), onde a estratégia é um plano que se desmembra em campanhas e táticas. Estratégia seria equivalente a plano; projetos e processos o equivalente a campanhas, e decisões dentro de processos ou entre eles o equivalente a táticas.

A literatura ainda relata a preocupação com a confusão do termo estratégia com o termo modelo de negócios. “Muitos confundem estratégia com uma expressão que ganhou popularidade recentemente: *modelo de negócio*”. (LUECKE, 2008, p. 13). Luecke debate esta questão e conclui que “estratégia proporciona diferenciação e vantagem competitiva enquanto o modelo de negócio explica, em termos econômicos *e técnicos,* como a empresa funciona”. (LUECKE, 2008, p. 15, grifo nosso).

> O modelo de negócio é um conjunto de visões que representam perspectivas diferentes de um ou mais aspectos específicos do negócio. Combinadas, estas visões permitem um amplo entendimento sobre a organização e sobre seu negócio, as quais servem como base para a comunicação, discussões de melhoria e inovação. O modelo de negócio é composto por um conjunto de modelos, agrupados de forma a responder as questões críticas a respeito do negócio da organização. (MAGALHÃES et al., 2007, p 3).

Enquanto a distinção do significado de estratégia quanto ao termo ‘política’ tem caráter didático, quanto a ‘modelos de negócio’ tem grande importância, já que o mesmo constitui fase no desenvolvimento dos sistemas gerenciais informatizados, como será investigado adiante, em “O BSc: O desenho do sistema gerencial”.

A abordagem proposta por Mintzberg (1998, p. 270) para a estratégia se conecta melhor às novas dimensões para a proposição e gestão estratégica, pois abre maior flexibilidade no uso das metodologias e ferramentas disponíveis. Em paralelo, o BSc, enquanto metodologia-ferramenta, se apresenta como abrangente o suficiente para incorporar soluções relacionadas ao ambiente complexo no contexto globalizado.

As últimas décadas têm sido marcadas por mudanças decorrentes da globalização nas relações entre os setores institucionais: em muitos países, entidades governamentais estão desempenhando papéis menores, enquanto os papéis dos atores das organizações de mercado e sociedade civil estão se expandindo. A era da informação, em especial marcada pelo desenvolvimento da internet, provocou uma mudança profunda na velocidade da comunicação. A queda do muro de Berlin e a derrocada do sistema comunista na União Soviética trouxeram uma rápida expansão do capitalismo como padrão determinante das relações de troca na interação com estes novos mercados. A China torna-se, na atual década, o último pedestal do comunismo a ceder aos atrativos capitalistas. O mercado está em ação a uma velocidade surpreendente trazendo para níveis maiores de consumo milhões de pessoas e com isso, mais produção industrial. No entanto, os impactos ambientais associados às emissões de carbono resultantes da atividade industrial indicam que o nível de consumo praticado nas economias desenvolvidas não poderá ser adotado como padrão de desenvolvimento global: muitas regras precisarão ser revistas. Protocolos de respeito ao ambiente começam a se tornar palco de acirradas discussões sobre a questão da sustentabilidade. A Eco-92 apresentou sustentabilidade como o objetivo de atender às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades. Evidentemente não ampliaremos a discussão filosófica posto que as necessidades do homem do futuro poderão ser totalmente distintas das necessidades do homem atual. Mas o fato é que a inclusão pela sociedade do conceito de sustentabilidade na discussão das formas possíveis e desejáveis de desenvolvimento resulta na ampliação da visão do papel das organizações no ecossistema. A sociedade passou a associar valoração à atitude organizacional diante deste novo paradigma. Porém já se pode afirmar que a organização, diante destes novos dilemas, não mais pode se restringir a seguir uma estratégia de longo prazo que não seja:

- Concebida de forma abrangente considerando fatores tangíveis e intangíveis (a exemplo de sua imagem) e,
- Revista a qualquer momento e disseminada pela organização de forma rápida e eficaz quanto às táticas e os processos;

O reflexo destes aspectos na gestão das empresas pode ser percebido na evolução do pensamento estratégico, que migrou de modelos baseados na prescrição, “[...] mais preocupados em como as estratégias devem ser formuladas [...]”, para modelos descritivos, “[...] focados em como as estratégias são, de fato, formuladas [...]”. (MINTZBERG, 2000, p. 100). Formulação estratégica passa a ser uma etapa dinâmica no processo de gestão a ser revista continuamente. As implicações desta evolução remetem à percepção de como mudou a influência do tempo sobre a competitividade: enquanto as barreiras comerciais eram fortes e a velocidade da economia obedecia ao fluxo de insumos, era pertinente uma “estratégia a longo prazo”. A estratégia, geratriz dos projetos e processos que a materializam na atitude organizacional, deve estar alinhada ao contexto global e, especialmente, ao da sociedade local, para que a organização esteja inserida nas exigências decorrentes da observação do conceito de sustentabilidade e da valoração de seus ativos intangíveis, em especial os que se relacionam à sua imagem junto à sociedade.

Mintzberg (1998, p. 270) nos apresenta a postura do estrategista e o BSc se mostra como ferramenta adequada para o desafio da estratégia nos tempos atuais. Outros conceitos serão apresentados no decorrer deste trabalho que se relacionam à aplicação da metodologia BSc e suas implicações. Nosso principal marco teórico é a obra de Robert Kaplan, professor e pesquisador da *Harvard Business School* e David Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative (*BSCol*)*. Ambos foram os criadores do conceito de *Balanced Scorecard* (BSc). Dentre os muitos conceitos e ferramentas existentes relacionados à gestão estratégica, este parece ter se consolidado em uma mistura de conceito e ferramenta que possibilita à organização a formação, implementação e execução da estratégia, seja ela baseada em uma escola de pensamento estratégico específico ou em um mix das mesmas.

A seguir, apresentamos o primeiro passo na criação do BSC por seus autores, relacionado ao uso dos índices financeiros tradicionais, sua falibilidade, e a proposta da estruturação de novos e antigos índices sob as quatro perspectivas: financeira, cliente, processos e aprendizagem.

2.2 O BSc: OS ÍNDICES

O BSc resultou inicialmente de uma pesquisa sobre índices de desempenho realizada em 1992 pelos pesquisadores Kaplan e Norton em 12 empresas – especializadas em mensuração de desempenho – em decorrência da demanda por novas metodologias que pudessem integrar indicadores financeiros a indicadores operacionais e ou não financeiros.

> Nele (BSc), parte-se da constatação de que os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, como o retorno sobre o investimento e lucro por ação, às vezes emitem sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação – atividades exigidas pelo ambiente competitivo da atualidade. (KAPLAN; NORTON, 1992, p.71).

O objetivo seria viabilizar para os gestores a possibilidade de medir o desempenho de suas equipes por meio de um conjunto equilibrado de indicadores que permitissem a visualização da empresa sob várias perspectivas ao mesmo tempo. Nos artigos "*Using the balanced scorecard as a strategic management system*" e "*The Balanced Scorecard: measures that drive performance*", o BSc é proposto incluindo índices financeiros que mostram o resultado de ações do passado e complementados com indicadores operacionais, relacionados à satisfação do cliente, com os processos internos e à capacidade da organização em aprender e melhorar – atividades traduzidas em índices que sinalizam o desempenho futuro.

> O BSc traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, e complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 78).

A composição do horizonte "passado-futuro" se torna um aspecto relevante para a adoção da metodologia em atividades nas quais a definição de eixos estratégicos implica em decisões que, efetivamente, assumem o caráter de longo prazo, como é o caso de plantios de culturas perenes no agronegócio. Nesse sentido, a possibilidade de uma visão contínua de desempenho é essencial tanto no sentido de avaliação de resultados como no envolvimento dos atores na perspectiva dos resultados de longo prazo. O artigo salienta ainda a importância da identificação

de metas para então proceder à seleção dos indicadores específicos**.** Veremos que a maturidade da metodologia trará uma “ordenação sistêmica” para sua adoção e implementação. O horizonte “passado-futuro” é, portanto, traduzido em quatro perspectivas: financeira (dos acionistas), do cliente, interna (dos processos), e da aprendizagem e inovação. Interessante notar qual o foco dado para cada perspectiva pelos autores:

- Financeira: Como parecemos para os acionistas?
- Cliente: como os clientes nos vêem?
- Interna / Processos: em que devemos ser excelentes?
- Aprendizagem e Inovação: seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?

A literatura apresenta, no entanto, possibilidades e limitações quanto à configuração das perspectivas. Estas e outras possibilidades e limitações serão comentadas de uma forma sistêmica, associadas às críticas levantadas na literatura e comparações a um modelo brasileiro de excelência da gestão, na seção secundária que finaliza este capítulo.

Após o lançamento do BSc, os autores perceberam que o *scorecard* destacou áreas onde, apesar do aparente consenso sobre a estratégia, ainda prevalecia grande desacordo sobre como operacionalizar a sua implementação. Em seu segundo livro, “Organização Orientada para a Estratégia”, os autores propõem o aperfeiçoamento do método elencando princípios gerenciais:

Princípio 1: mobilizar por meio de liderança.

Princípio 2: traduzir em termos operacionais.

Princípio 3: alinhar a organização com a estratégia.

Princípio 4: motivar para transformar a estratégia em tarefas de todos.

Princípio 5: gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

A somatória destes princípios resulta no conceito abrangente de empresa orientada para a estratégia. A interação de índices e perspectivas, associados ao segundo princípio “traduzir a estratégia” estimulou o desenvolvimento de uma ferramenta complementar que pudesse apresentar a estratégia em seu fluxo de processos, o que veio a ser objeto do terceiro livro de Kaplan e Norton, “Mapas Estratégicos”, em 2004.

2.3 O BSc: A ESTRATÉGIA E OS MAPAS ESTRATÉGICOS

A comunicação da estratégia passou a requerer a visualização plena da mesma para aqueles que estariam participando desde sua formulação até a execução. Os mapas comunicam a estratégia cruzando as quatro perspectivas com os processos envolvidos em cada área. A figura a seguir apresenta o modelo genérico de mapa estratégico.

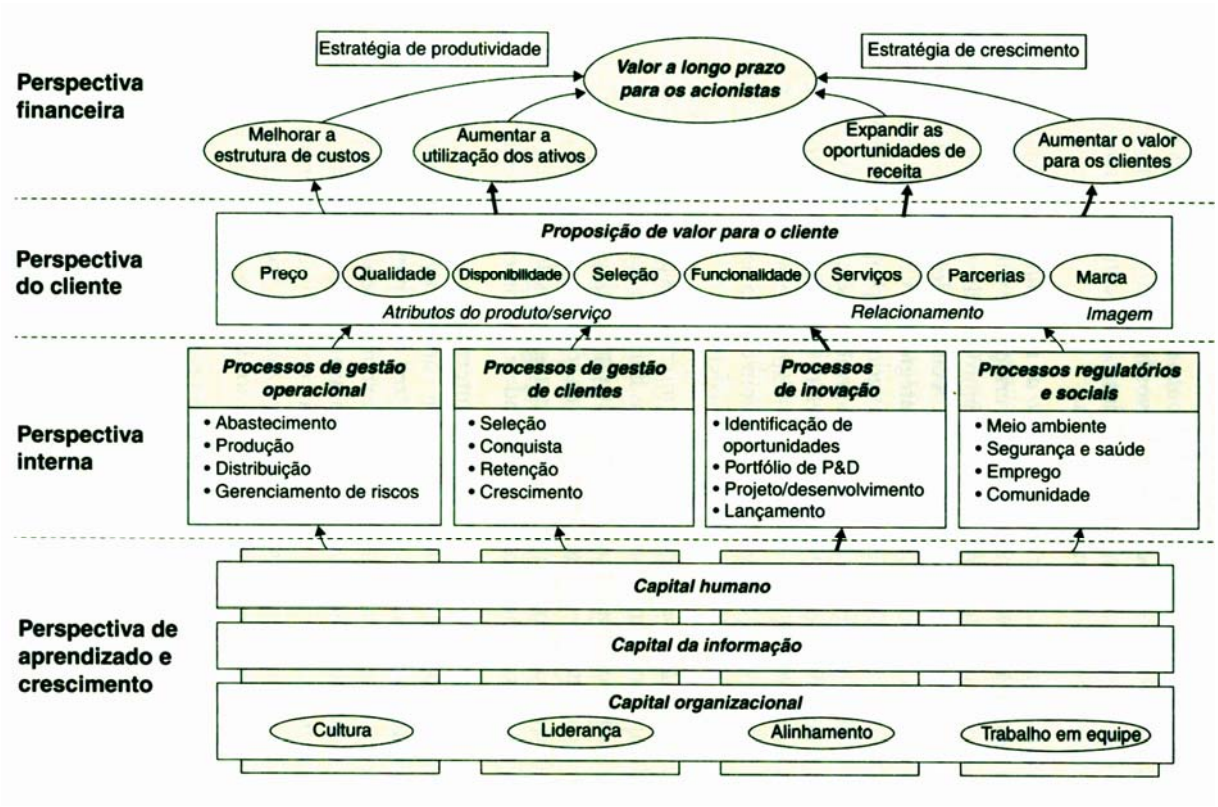


Figura 2. Modelo genérico de mapa estratégico

Na percepção de Kaplan e Norton (2004, p. 5), as empresas não descrevem a estratégia de uma mesma maneira.

> Algumas descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outras, com base em seus produtos e serviços; outras, em função dos clientes almejados; outras sob o ponto de vista de qualidade e processos; e ainda outras, sob a perspectiva de recursos humanos. (KAPLAN, 2004, p.5).

Esta é a base de um dos pressupostos: a de que cada empresa deve avaliar qual ou quais perspectivas funcionam melhor como eixo de elaboração do mapa e na disseminação da estratégia. O mapa estabelece relações de causa e efeito que evidenciam o papel de cada processo e equipe no fluxo de implementação e execução da estratégia. Embora não faça referência a tempos, permite a visualização de dependência e inter-relação, identificando marcos de decisão e cooperação, bem como evita a criação de pontos de estagnação no fluxo de ações.

O mapa estratégico não é uma criação dos autores, visto que mapas e estratégia fazem parte da história da humanidade, em especial no triste capítulo das guerras, mas é inegável que sua aplicação conforme a proposta de Kaplan e Norton atinge objetivos organizacionais arrojados, em especial, a exposição das metas ligadas aos ativos intangíveis. Enquanto a percepção das metas operacionais pelos colaboradores é imediata, o mesmo não se pode dizer às não operacionais. O mapa estratégico consegue “materializar” a idéia “não tangível” e colocá-la de forma a se equiparar em importância às outras mais facilmente apreendidas por serem parte do dia a dia da organização. Embora a criação de valor a partir de ativos intangíveis seja indireta, ela se torna perceptível aos gestores operacionais como fundamental para a obtenção do objetivo de agregação ao valor acionário. É o caso da mão de obra envolvida em agricultura: o conhecimento para a execução aprimorada fica cada vez maior quanto maior é o tempo de convívio de uma equipe em uma mesma situação de solo – clima – planta. A empresa não pode auferir receita pela venda desse conhecimento em regra, mas certamente terá enormes perdas se tiver rompimentos de continuidade devido a movimentos de abandono por parte de quem detém este conhecimento. A “visualização” dessa interação remete a atitudes diretamente ligadas à importância do relacionamento com os colaboradores, um aspecto do tema “Alinhamento”, outro importante componente da metodologia o qual abordaremos a seguir.

2.4 O BSc: O ALINHAMENTO

Os autores fazem referência ao fato de que as empresas apresentavam uma tendência a adotar a seqüência sugerida pelos “princípios” elencados anteriormente de forma estrita, deixando para uma fase posterior a reformulação dos recursos humanos, estrutura e o redesenho de vários sistemas de planejamento e controladoria.

Como conseqüência, os autores lançaram mais um livro: “*Alinhamento*”, em 2006, abordando a necessidade de dar caráter sistêmico à execução dos princípios.

Os ativos de uma empresa atuam em conjunto na dinâmica da gestão estratégica: estrutura física, capacidade humana, conhecimento e espírito de equipe se integram na formação do resultado final. Sua abordagem em perspectivas permitiu uma visão mais apropriada enquanto processos e estruturas.

Até então, a abordagem dos processos nas quatro perspectivas na forma de mapas obtinha sucesso na comunicação da estratégia, pois demonstravam a complexidade destas conexões de forma clara, evitando que o mundo das idéias norteasse padrões de comportamento que interrompessem a inter-relação positiva em direção a uma estratégia proposta. Porém, os mapas não se mostraram suficientes para mostrar o caminho em *como* fazer com que as estruturas se adequassem para tal.

Em *“Alinhamento*”, os autores chamam a atenção para aspectos do BSc em relação à divulgação da estratégia e seu reflexo na adequação estrutural para a efetiva correlação dos objetivos com os centros de responsabilidade e unidades de negócio da empresa como um todo.

Os mapas evidenciaram a necessidade de “alinhamento” para potencializar:

- o poder de criação de focos e programas de mudança na organização, o que pode ser entendido como a reconstrução do organograma e núcleos de interação. Com metas mensuráveis bem identificadas e centros de

responsabilidade bem definidos, é possível entrelaçar processos que compõem uma meta mesmo que dependentes de setores parcialmente independentes. Estabelecidos estes vetores, o *scorecard* evidencia os pontos de cooperação acarretando o efeito de alinhamento.

- Em um primeiro momento, buscar o efeito de laço duplo de aprendizagem onde o feedback estratégico ocorre além dos níveis de gerentes seniores, envolvendo diretamente gerentes operacionais. Com esse feito, a formulação estratégica ganha flexibilidade e agilidade, permitindo ser testada continuamente. Isso se dá porque o *scorecard* comunica um modelo holista que interliga os esforços e realizações individuais com os objetivos das unidades de negócios.

O efeito de laço duplo (dois ciclos) foi proposto por Chris Argyris (1977), de forma a questionar se a aprendizagem por assimilação (1 ciclo) foi de fato consolidada. Os questionamentos são:

- A estratégia é válida?
- Que outras estratégias estão emergindo?
- Qual o impacto de determinados fatores externos?

Desta forma, os colaboradores são estimulados a darem *feedback* sobre as proposições estratégicas, da mesma forma que estimule a organização a auto organizar-se. Este alinhamento entre processos e organização se faz necessário para que haja compatibilidade entre “quem faz” e “o que há para ser feito”. Os mapas indicam o *lay-out* no redesenho de estruturas e sistemas, mas é necessário implementar tais ajustes.

Os idealizadores do BSc entendem que o redesenho e adoção tardia de estruturas e sistemas prejudicava a sustentabilidade do próprio uso do BSc, que se

mantinha eficiente enquanto o líder que havia adotado os novos métodos continuasse na organização. Assim, a aprendizagem é também fator de sustentabilidade para o BSc através dos efeitos da participação objetiva em relação à estratégia e os processos. Porém, operacionalização depende de ferramentas que materializem “princípios”. Enquanto o alinhamento em relação à estrutura de pessoal dependia de ferramentas já usuais na vida da organização, a exemplo de modelos organizacionais, organogramas e planos de carreira, o mesmo não se dava na esfera dos sistemas de controladoria. Segundo Pontes e Galas (2006, p. 37), para o sucesso da implementação do BSc e a obtenção do efeito de alinhamento estratégico da tecnologia de informação, Brodbeck et al. (2003) afirmam que:

> Além da integração funcional, deve-se considerar também a integração informacional para o alinhamento, que ocorre por meio da adequação das informações nos Sistemas de Informação (SI) com as estratégias, objetivos e competências do negócio. [...] a operacionalização do alinhamento é efetivada por meio da modelagem de um conjunto informacional contendo os controles operacionais e gerenciais do negócio, consolidados em indicadores que reflitam os objetivos e as estratégias organizacionais e suas metas. (BRODBECK; HOPPEN, 2002, p. 14).

O conceito de alinhamento foi o prelúdio da necessidade de um sistema integrado informatizado de gerenciamento da estratégia. Assim como a concepção das perspectivas estimulou o desenvolvimento da ferramenta “mapa estratégico”, de novo o processo se repete: a proposta metodológica do “alinhamento” apontou para a necessidade de uma ferramenta que o materializasse. Ou seja: os mapas não conseguiam dar a visão de horizonte passado-futuro na forma de índices, e o alinhamento de sistemas de controladoria continuava um desafio para a integração da simulação de cenários com a controladoria pré-existente.

Os autores apresentam então a proposta para o desenvolvimento de um sistema gerencial autônomo e abrangente, que interliga estratégia e operações. O BSc seria então objeto de mais um livro visando ao aperfeiçoamento da metodologia na direção de se tornar um sistema gerencial estratégico em regime de “*loop* fechado” na forma de sistemas em linguagem computacional.

2.5 O BSc: O SISTEMA GERENCIAL

O desenvolvimento do BSc como sistema gerencial estratégico foi construído com a composição de idéias captadas desde o lançamento da metodologia, porém tomou forma íntegra em "*A execução premium"*, livro dos autores Kaplan e Norton lançado em 2008, em especial focado para o desenvolvimento do BSc para a efetiva implementação do Princípio 5: "Converter a estratégia em processo contínuo". Desde 2004 já havia a percepção desta possibilidade ou necessidade a partir da contribuição dada pelos gestores das empresas que adotaram o BSc.

> Recentemente constatamos que algumas empresas iam além da nossa visão inicial do *scorecard*, para descobrir seu valor como pedra angular de um **novo sistema gerencial estratégico**. Usado desta maneira, o *scorecard* trata de uma deficiência muito séria nos sistemas gerenciais tradicionais: a incapacidade das empresas de conectar a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 69, grifo nosso).

Segundo os autores, anteriormente estes processos gerenciais críticos eram descoordenados e freqüentemente se orientavam para metas operacionais de curto prazo. Interpretamos este fato como o que é muito comum em empresas descoordenadas: todos tentam "mostrar serviço" se agarrando a metas de curto prazo apenas, num foco de ação plenamente individual. A estratégia é esquecida. Nossa experiência em gestão mostrou que há um despreparo dos gerentes de campo no agronegócio no que se refere aos aspectos econômicos de custo e retorno. Isto deixa um enorme espaço para que prevaleça no perfil dos profissionais que atuam nessa área a tendência de buscar a expressão de seu sucesso através da perfeição técnica, não necessariamente através do resultado ótimo econômico.

A nutrição de uma cultura, por exemplo, é resultado de um processo exaustivo de pesquisa para a determinação de curvas de eficiência, mas não raro a resposta técnica (produtividade) continua mediante incrementos de fertilizantes, mesmo quando estes incrementos já não proporcionam uma resposta ótima do ponto de vista econômico. Assim, maior produtividade pode ser obtida sem necessariamente ser desejável, o que faz com que haja um desalinhamento em relação ao que a estratégia determina como ótimo econômico. A situação se agrava

quando a organização associa estímulos a metas físicas de curto prazo, sem que haja equilíbrio com estímulos a metas físicas e financeiras de longo prazo.

> Os sistemas de controle operacional e gerencial da maioria das empresas se desenvolvem em torno de indicadores e metas financeiras que têm pouca relação com o progresso na realização dos objetivos estratégicos de longo prazo. Assim, **a ênfase da maioria das empresas nos indicadores financeiros de curto prazo cria um hiato entre o desenvolvimento e a implementação da estratégia**. Os gerentes que utilizam o BSc não precisam depender de resultados financeiros de curto prazo como únicos indicadores de desempenho da empresa. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 69, grifo nosso).

Este fato indica que a vinculação das recompensas aos indicadores de desempenho deve promover tal equilíbrio. O cuidado recomendado pelos autores está na seleção dos indicadores a esse fim, dando ênfase para que sejam selecionados em torno do eixo “estratégia – processos e metas – recompensas”, e envolvendo os horizontes de curto e longo prazo, de forma a se alinhar a organização e, em especial, os colaboradores, com o conceito de sustentabilidade. Porém, temas como esse, que se associam diretamente aos ativos intangíveis, requerem uma sólida conexão entre a visão e os processos. Por esta razão, a visão é fundamental na discussão da estratégia, pois está associada ao posicionamento dos acionistas. David Norton (2006) alerta para o fato de que o uso do BSC depende fundamentalmente do envolvimento dos escalões de topo. É a questão de colocar todos numa mesma página. “E se deve começar pelo topo, pois geralmente os executivos não estão na mesma página”. (NORTON, 2006, p. 14). O mesmo se aplica a acionistas. Todos precisam estar na “mesma página”, inclusive o acionista. O papel do gestor parece ser fundamental a esta altura, pois ele é a ligação entre os acionistas e o corpo de colaboradores. Num primeiro plano da comunicação entre acionistas e gestores, o BSc desempenha importante papel nos aspectos da governança, visto que as decisões decorrentes da formulação estratégica devem necessariamente passar pela aprovação dos acionistas quando o assunto é investimento. A dinâmica da formulação estratégica implica no formato de sistema gerencial para que visão e processos sejam refletidos em índices e suas interações, permitindo a decisão em velocidade competitiva. A informação se torna base para o conceito de “*estratégia em ação*”, não por acaso o título do livro que é uma das referências deste trabalho, publicado pelos autores Kaplan e Norton em 1996. Ou seja, formulação estratégica feita em tempo real.

A nova economia informacional (CASTELLS, 2002) exige a adequação da formulação, implementação e execução de estratégias de forma contínua, implicando igualmente em uma nova dinâmica de aprendizagem e *feedback* organizacional. Para tal, deve assegurar a adequação dos processos internos e a assimilação de sua execução por equipes que possam enxergar com clareza a conexão entre a estratégia proposta e os processos nos quais estão envolvidos. Esta cadeia de interações transformou tarefas cotidianas em metas internas. Ou seja, são processos e tarefas que, embora não sejam traduzidos em indicadores financeiros, representam o efetivo poder de ação da empresa na realização de uma estratégia proposta. São processos-metas, pois sem eles a estratégia não se materializa. Para a integração destes fatores, um sistema passa a ser essencial na tradução dos processos em índices que vão interagir para a composição de horizonte passado-futuro e proposição de cenários. Para tanto, segundo Kaplan e Norton (2008, p. 3) o sistema em *loop* se vale da interação de áreas como desenvolvimento da estratégia, gestão e aprimoramento operacional, custeio baseado em atividade, inteligência de negócios e capacidade analítica. É proposto um sistema de *loop* fechado que relacione a excelência em execução operacional com as prioridades e a visão da gestão estratégica.

> Uma estratégia visionária não vinculada a excelentes processos operacionais e de **governança** é impossível de se implementar. Por outro lado, a excelência operacional pode contribuir para a redução de custos, a melhoria da qualidade, a racionalização dos processos e a redução de prazos; mas, sem **visão e orientação estratégica**, dificilmente a empresa desfrutará de sucesso sustentável apenas em conseqüência se suas melhorias operacionais. (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 1).

Citado por Kaplan e Norton (2008, p 1), Michael Hammer, líder da reengenharia e da gestão de processos, afirma: “Processos operacionais de alto desempenho são necessários, mas não suficientes, para o sucesso das empresas” (HAMMER, 2006). Kaplan e Norton também citam que um alto executivo de planejamento estratégico de uma empresa que consta no ranking da revista *Fortune 20,* reforça a opinião de Hammer: “Você pode ter os melhores processos do mundo, mas, se seus processos de governança não fornecerem a direção e as correções de curso indispensáveis para alcançar seus objetivos, o sucesso é apenas uma questão de sorte”. (KAPLAN; NORTON, 2008)

> Em geral, as empresas não conseguem implementar a estratégia ou gerenciar as operações por carecerem de sistemas gerenciais abrangentes, que integrem e alinhem essas duas funções vitais. (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 1).

Surgem, portanto, dois aspectos fundamentais a essa altura: o sistema deve proporcionar informações para efeito de decisões ao nível da governança, ao mesmo tempo em que deve ter caráter operacional para tomada de decisões executivas. A seguir, apresentaremos a investigação dos aspectos relacionados ao conceito de governança e suas implicações, e em seguida, aprofundaremos a análise do papel da TI no desenvolvimento de sistemas de gerenciamento que façam a ligação entre estratégia e processos.

Na sua forma mais básica, a governança corporativa surge quando um acionista deseja exercer controle tomando decisões que divergem dos diretores de uma organização. Submetidas a uma enorme pressão decorrente da natureza do próprio contexto neoliberal globalizado, as corporações mostraram o lado fraco do paradoxo da governança. O problema da governança ganhou relevância recentemente. As razões para tal estão relacionadas a:

a) um intenso processo de privatizações em todo o mundo,

b) o crescimento dos fundos de pensão democratizando a propriedade corporativa,

c) os processos de fusões e aquisições desde os anos 90,

d) a desregulamentação e integração dos mercados mundiais,

e) as crises da Ásia e da América Latina,

f) a sucessão de escândalos corporativos nos Estados Unidos e Europa que demonstraram que o tema do controle é mais importante do que nunca. (ZYLBERSZTAJN, 2006, p. 168-169).

A sociedade passou a questionar o quê, de fato, se esconde por detrás de um belo prédio, uma boa marca, e nas entrelinhas de balanços e demonstrações de resultado bem elaboradas. Descobriram através das manchetes que os tradicionais indicadores financeiros se mostraram manipuláveis e que as corporações estão

diretamente ligadas a questões maiores, relacionadas a impactos ambientais e desastres ecológicos. O “cliente” expandiu sua visão enquanto cidadão. Nesse ambiente, surge o embate entre a visão dos *stockholders,* onde os gestores têm a atribuição formal de incrementar o retorno financeiro para os acionistas da empresa com a dos *stakeholders*, onde a gestão envolve a alocação de recursos organizacionais e a consideração dos impactos dessa alocação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização. (FREEMAN,1994).

> *Stockholders* são formados por sócios e acionistas, majoritários e minoritários, detentores dos direitos sobre os lucros do empreendimento. *Stakeholders* são constituídos, além de pelos próprios *stockholders*, por funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, comunidades, governos, entre outros agentes que – direta ou indiretamente – afetam a empresa ou são por ela afetados. (MACHADO FILHO, 2006, p. 3, grifo nosso).

A interação entre os atores sociedade civil, organização e cidadão resultou no conceito de responsabilidade social como novo fator de desempenho organizacional: transparência, confiabilidade e ética passam a ser fundamentais no valor de sua imagem junto à sociedade e, conseqüentemente, no valor da ação de uma empresa no mercado e.

> As implicações da não adoção de melhores práticas quanto ao meio ambiente, ambiente de trabalho e comunidade podem variar de má cobertura da mídia até a completa exclusão do mercado. Estes são tempos preciosos para a construção social do moderno capitalismo. (ANDRIOF; MCINTOSH, 2001, p. 5).

Vemos aqui a primeira clara fundamentação de que o nível de compromisso de uma organização dentro do pacto social não mais se poderá limitar à velha noção da geração de emprego e renda. A estratégia da organização passa, portanto, a ter como preocupação relevante a harmonização dos novos fatores determinantes de competitividade com suas implicações no ganho de valor acionário. O novo ambiente de governança pressupõe que ética sócio-ambiental deva fazer parte dos indicadores de desempenho da organização perante seu mercado, bem como a confiabilidade dos indicadores financeiros tradicionais. Estes são aspectos diretamente relacionados ao posicionamento dos acionistas.

Schommer e Fischer (1999, p. 109) definem ética empresarial como um conjunto de princípios, ações e atitudes voltadas para a valorização da qualidade, para o respeito ao consumidor e ao meio ambiente, abrangendo também o respeito

para com todos os agentes que se relacionam com a empresa: funcionários, fornecedores, governo, clientes, comunidade, sócios ou acionistas, etc. É o que corresponde ao capital reputacional proposto por Machado Filho (2006, p. 50), ativo intangível que passou a ser relevante no valor acionário da organização. A empresa lucrativa precisa ser também socialmente responsável, sob pena de ser abandonada pelo consumidor. Godfrey (2006, p.111) salienta que o capital moral ou reputacional pode prover os acionistas contra as idiossincrasias que ativos intangíveis podem gerar quando os interesses da organização colidem com os da sociedade.

> [...] reputação dentro ou fora da empresa não tem valor monetário, mas o capital reputacional – positivo ou negativo – tem valor econômico porque induz os acionistas a abraçar crenças ou se engajar em ações que potencialmente criam ou destroem riqueza para os acionistas. (GODFREY, 2006, p. 112).

No âmbito da gestão estratégica passamos a ter, de um lado, o conceito de sustentabilidade a ser respeitado, ou seja como iniciativa espontânea da organização em relação ao seu papel social seja como resultado de uma ação reativa a uma nova percepção do cidadão em relação à sua imagem. De outro, a velocidade e flexibilidade exigidas na competitividade presente ou na conquista dos novos mercados trouxeram a gestão da estratégia para o plano da decisão operacional desde que numa forma ampla quanto a fatores de decisão e sob uma velocidade de imediata reação aos fatores de competição. O encadeamento de decisões entre o nível de governança e o nível operacional, traduzidas em índices, implica na necessidade do formato informatizado do sistema. Este é o tema sobre o qual passaremos a discorrer em maiores detalhes: o papel da TI (Tecnologia da informação) no desenvolvimento de sistemas gerenciais integrados.

A tecnologia da informação tem evoluído rapidamente e trouxe muitas mudanças no mundo organizacional nas últimas décadas. As mudanças tanto se dão no sentido de resposta às demandas das organizações como se constituem em avanços que proporcionam mudanças no âmbito dos processos nas empresas, o que chega a criar um círculo vicioso positivo de criação e desenvolvimento. Na década de 1990, a área de TI apresentou soluções nominadas como sistemas de planejamento de recursos organizacionais, mais conhecidos por sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning)*, os quais se caracterizam pela integração de muitas funções negociais, compartilhando uma mesma base de dados em tempo real

(DAVENPORT, 1998 e 2000). Atualmente, os sistemas ERP também são desenvolvidos em ambiente *web* (ambiente virtual da internet), tornando-os inter-organizacionais. Em paralelo, um novo “tipo” de sistemas surge com a denominação SEM (*strategic enterprise systems*), com função de caráter aplicado analítico. (DRAGOON, 2003). O desenvolvimento destes últimos está conectado ao início dos trabalhos de Kaplan (1992), em relação aos índices financeiros e sua desconexão com a estratégia, como já mencionado neste trabalho.

Pesquisas apontam que, apesar dos avanços para o aperfeiçoamento nas práticas contábeis que envolveram o desenvolvimento de sistemas de informação integrada (Integrated Information System – IIS), os sistemas ERP têm limitado impacto sobre o gerenciamento das práticas contábeis. (FAHY; LYINCH, 1999). Estas observações são confirmadas por Rom e Rohde (2006, p 50-66): ao analisar respostas de 349 empresas, estes autores informam que os sistemas ERP suportam melhor a base de dados para gerenciamento contábil enquanto sistemas SEM suportam melhor a geração de relatórios e análises, em especial as decorrentes das modernas técnicas de contabilidade envolvendo índices não financeiros. Fahy (2000) atesta que o foco dos sistemas ERP vai para o gerenciamento em nível operacional e tático apresentando, no entanto, lacunas quanto a sua aplicação para o gerenciamento estratégico. A integração dos sistemas ERP e SEM é, entretanto, relatada na literatura. Brignal e Ballantine (2004) descrevem um sistema SEM como um sistema construído em base ERP, estruturado em banco de dados e que apresenta uma gama de aplicações integradas como planejamento e simulação, tendo ambos recursos de conexão com foco aos dados internos e externos à organização e, finalmente, suportando a tomada de decisão estratégica.

Segundo Rom e Rohde (2006, p 50-66), entre os fornecedores de sistemas SEM estão SAP, *Oracle* e *Hyperion*. SAP SEM pode ser citado como outro exemplo de produto que apresenta módulos contendo planejamento de negócios, simulação de cenários, consolidação de negócios, gerenciamento estratégico, medidas de desempenho e gerenciamento das relações com *stakeholders*. (SAP SEM, 2004). O módulo de planejamento de negócios e simulação suporta a tarefa de orçamento. Este módulo reconhece a face amigável do produto MS Excel e a interface com o usuário é construída em MS Excel. O módulo de gerenciamento estratégico é um

módulo BSc, com funcionalidade de se conectar a mapas estratégicos. No entanto, um banco de dados é requerido para armazenagem de dados, no qual todos os dados de todos os módulos são armazenados. Desta forma, interações entre dados do planejamento de negócios e simulação são também reportados no módulo de gerenciamento estratégico. Estes argumentos apontam para a necessidade de integração de sistemas ERP e SEM para se atingir o conceito de conexão entre estratégia e processos traduzido em um sistema gerencial estratégico de *loop* fechado, conforme proposto por Kaplan e Norton (2008, p 1). Porém, é notável também a menção ao uso de planilhas Excel como apoio aos sistemas no quesito funcionalidade e comunicabilidade com o usuário. Os relatos indicam que as planilhas oferecem flexibilidade na ponte a ser construída entre o gerenciamento estratégico (baseado em sistemas SEM) e o gerenciamento operacional (baseado em sistemas ERP). O uso de planilhas permite a incorporação de muitos tipos de relatórios de rentabilidade progressiva (ou segmentada), mas também com a utilização de dados não financeiros (por exemplo, o uso do *balanced scorecard*) e orçamentos de diferentes departamentos da empresa.

Um dos pontos importantes para o desenvolvimento de sistemas gerenciais integrados (estratégico-operacional) se relaciona com a simulação de cenários. Othman (2008, p. 259-266) pondera que o planejamento de cenários enfatiza o desenvolvimento de um plano estratégico que seja robusto para cruzar diferentes cenários relacionados ao negócio, de forma a assegurar que a estratégia implementada usando o BSc esteja conectada às condições externas à organização e leve em consideração as expectativas de mudanças no ambiente. O autor sugere que o planejamento de cenários é importante para evitar que o futuro não seja apenas uma extensão extrapolada do passado. Fahy e Linch (1999) relatam que, em um estudo envolvendo companhias que se utilizavam de sistemas ERP, planilhas de cálculo como Excel eram ainda usadas para encontrar a flexibilidade de informação necessária pelos gerentes diante de decisões complexas, o que entendemos seja o caso da simulação de cenários. Booth (2000) fez observações similares, concluindo que os sistemas ERP são mais úteis para processamento de transações operacionais do que para suporte em decisões e relatórios em geral. Outros relatos indicam que os sistemas ERP se mostravam muito complexos até mesmo para

assimilarem a integração a modelos de custo de atividade por tempo ou mesmo interfaces com planilhas de cálculo.

Outras dificuldades no desenvolvimento de TI são relatadas na literatura:

> Acerca dos fatores inibidores, os principais [...] foram: a falta de um bom relacionamento entre TI e negócio; a má priorização de projetos de TI; a falha da TI no cumprimento dos compromissos; **a TI não compreende o negócio da empresa.** (PONTE; GALAS, 2006, p. 37, grifo nosso).

Outros autores concluem na mesma direção. Ao dissertar sobre uma estratégia para a gestão integrada de processos, Magalhães et. al. (2007, p. 1) ponderam:

> Problemas freqüentes das organizações acarretam em falta de controle e altos custos para adaptações às mudanças do negócio e para implantação de inovações e novas soluções que são vitais para atender à volatilidade do mercado. Dentre os problemas pode-se citar o **conhecimento superficial dos seus processos de trabalho**, a falta de agilidade na formulação dos mesmos, **a fraca aderência das aplicações de TI aos processos de negócio da organização**, a redundância de informações, além da diversidade de tecnologias disponíveis para dar suporte às atividades da organização, desde o nível operacional até o nível estratégico. (MAGALHÃES et al., 2007, p. 1, grifo nosso).

Na primeira seção intermediária deste capítulo, quando abordamos o conceito de estratégia, citamos Luecke (2008, p. 15) definindo que “os modelos de negócios explicam, em termos econômicos *e técnicos (complemento nosso),* como a empresa funciona”.

Souza, Rentes e Andrade (2006, p. 341-352) ponderam que:

> Processos de negócio representam o fluxo e o controle de eventos e funções em uma organização. Eles materializam políticas de gerenciamento, fluxos de documentos, procedimentos operacionais, processos de manufatura, procedimentos administrativos, regras, entre outros. Geralmente, os diversos processos de negócio dentro de uma empresa apresentam-se de forma altamente independente. (SOUZA, RENTES; ANDRADE, 2006, p. 341-352).

O conceito de modelagem é amplamente descrito na literatura. Segundo Vernadat (1976):

> Um modelo [...] é um conjunto consistente e complementar de modelos descrevendo os aspectos de uma organização e que tem por objeto auxiliar um ou mais usuários de uma empresa em algum propósito. (VERNADAT, 1976, p. 71).

Estes conceitos se fundem para compor a proposta de que a modelagem de processos de negócios (MPN) seja definida como um conjunto consistente e complementar de modelos os quais representam o fluxo e o controle de eventos e funções em uma organização. O uso de modelagens é relatado como solução na base de desenvolvimento dos sistemas integrados como importante fase para a compreensão da área de TI em relação ao negócio em questão.

> Quando se optou pela utilização da modelagem de processos de negócios, *o sistema* (*grifo nosso*) obteve maior integração nos seus processos internos. Portanto, considerar a MPN (modelagem de processos de negócio) na implementação é uma forma efetiva de se compatibilizar o negócio de uma empresa ao sistema ERP, conduzindo ao gerenciamento de um processo de negócio integrado. (SILVA; PEREIRA, 2006, p. 341-352).

> Em geral, as soluções existentes no mercado para os problemas [...] *para o desenvolvimento de sistemas gerenciais integrados (grifo nosso)* têm sido propostas baseadas na modelagem de processos de negócios (MPN) como ponto de partida para a melhoria dos processos e identificação de requisitos de sistemas. A partir destes requisitos podem ser implementadas soluções de tecnologia que têm como principal função a automação de atividades, visando a melhoria da qualidade dos processos. (MAGALHÃES et al., 2007, p. 1).

> [...] para que processos de negócio sejam compreendidos e integrados, [...] é necessário que estes sejam sistematicamente representados sob a forma de modelos. (SOUZA; RENTES; ANDRADE, 2006, p. 341-352).

O Excel é amplamente citado com a finalidade de compor os modelos de negócios bem como seu uso na interface de sistemas integrados. A literatura registra vários exemplos, dos quais alguns já foram citados. Salles relata, no contexto de desenvolvimento de sistemas de inventários nas cadeias de suprimento em base SAP:

> [...] que a camada de apresentação ao usuário é baseada em planilhas Excel, tanto para facilitar a integração com ferramentas *back-office*, quanto para aproveitar o potencial da funcionalidade da ferramenta de cálculo e facilidade de uso pelo usuário. (SALLES; ANTONIOLLI, 2005, p. 6).

O potencial do Excel para atender aos objetivos listados como ferramenta auto-suficiente no uso aplicado em gestão dependerá, no entanto, de que seja usado com sucesso para a interação de *scores* principais com *scores* secundários, já visualizada desde 2002, por Kaplan e Norton, no contexto de aplicação do BSc.

2.6 O BSc: CRÍTICAS E POSSIBILIDADES

Os conceitos fundamentais foram apresentados relacionados à aplicação do BSc na gestão estratégica. Porém a literatura apresenta interessantes críticas sobre o *Balanced Scorecard*, assim como são salientadas possibilidades de seu uso de forma complementar ou acoplado a outras metodologias. Abordaremos estes aspectos nesta secção.

Uma possibilidade que se destaca se relaciona com o fato do BSC ser um conceito que se comunica com outras metodologias seja de forma integrada ou complementar. Nesta curta introdução vamos citar apenas dois exemplos de "acoplamento", pois esta possibilidade será analisada adiante de forma aplicada em relação a uma metodologia de gestão desenvolvida no Brasil. Um terceiro caso, relatado por Kaplan e Norton (2008, p. 215), no qual é descrita a interação com a metodologia "custeio baseado em atividade e tempo (TDABC – *Time Driven Activity-Based Costing*), nova variante do ABC (Atividade Baseada em Custo – *Activity-Based Costing*), não será explorado devido à sua adequação apenas parcial para aplicação nos processos relacionados à agricultura, onde o tempo dos processos está associado a variáveis de interação complexa: clima-solo-planta. Sua utilização pode ser vislumbrada em sistemas hidropônicos protegidos ou ainda em apropriação de custos indiretos (BATALHA E SCRAMIM, 2007, p. 483), o que não faz parte do contexto deste estudo.

A Revista HSM de junho de 2006 apresenta, comentado por Kaplan, uma matéria que relata uma comparação entre o BSc e o modelo "7S", avaliando a sinergia entre ambas. Apresentado por Tom Peters e Robert Waterman em 1982, o modelo "7S" foi influenciado pelos autores de "As Artes Gerenciais Japonesas", Richard Pascale e Anthony Athos, e descreve sete fatores essenciais para a execução eficaz de uma estratégia: Estratégia (*Strategy*), Estrutura (*Strutcture*), Sistemas (*Systems*), Equipe (*Staff*), Habilidades (*Skills*), Estilo e Cultura (*Style*) e Valores Compartilhados (*Shared Values*). A análise, feita por Kaplan, ressaltou uma premissa indicada no 7S: a de que as empresas atingem o sucesso quando há equilíbrio e harmonia na integração dos quatro fatores "*soft*" (habilidades, equipe, estilo e valores) com os três fatores "*hard*" (estratégia, estrutura e sistemas). O

modelo ainda é ensinado atualmente em escolas como ferramenta de alinhamento organizacional. Em sua argumentação, Kaplan coloca que cada um dos sete fatores encontra eco no BSc, inclusive aqueles, em sua visão, mais “intangíveis” ou “*soft*”, como estrutura, sistemas e valores compartilhados. Em última instância, a argumentação conclui afirmando que “embora os dois arcabouços de implantação de estratégia tenham sido desenvolvidos completamente independentes um do outro, o modelo 7S e o BSc se alinham extraordinariamente bem”. (KAPLAN, 2006).

O segundo exemplo se refere à aplicação de uma das mais tradicionais ferramentas de análise estratégica: SWOT (*Strengh, Weakness, Oportunities and Threatenings*) em combinação com o BSc para análise interna. A matriz resultante demonstra de forma objetiva o resultado desta sinergia:

Orientação SWOT				
SWOT / **BSc** / Perpectivas	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
FINANCEIRA	Cat 1, 2	Cat 1, 2	Cat 1, 2	Cat 1, 2
CLIENTE	Cat 3,4,5,	Cat 3,4,5,	Cat 3,4,5,	Cat 3,4,5,
PROCESSOS	Cat 6	Cat 6	Cat 6	Cat 6
PESSOAS	Cat 7	Cat 7	Cat 7	Cat 7

Quadro 1: Matriz Swot organizada com base nas perspectivas do BSc.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 53).

“Mais uma vez a taxonomia dos mapas estratégicos – *referindo-se às quatro perspectivas* – ajuda a promover a continuidade e o foco. [...] o mapa ajudou a identificar categorias que comporiam a estratégia”. (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 52, complemento nosso). Identificadas as categorias (grandes temas a serem associados às linhas estratégicas), estas seriam alocadas em cada perspectiva para efeito de análise SWOT. No Quadro 1, esse efeito é ilustrado com o exemplo de sete categorias. Em paralelo ao uso do BSc combinado à análise SWOT para a análise interna, os autores apresentam o uso do modelo PESTAL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal) aplicado à análise externa (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 48), no caso ‘Nemours’.

Estes exemplos demonstram a possibilidade do uso do BSC de forma complementar ou combinado a outra metodologia. Constata-se, de fato, que o BSc

pode “conversar” com outras metodologias. Esta investigação se deve a acreditarmos como extremamente relevante que o BSc se “alinhe” com metodologias de excelência em gestão que possam ter apoio institucional no Brasil e que certamente espelham características específicas do meio organizacional em nosso país. Essa abordagem se dará logo após as críticas, quando apresentaremos um capítulo destinado às possibilidades que moldam o cenário de “acoplamento” a outra metodologia: Metodologia de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no Brasil.

2.6.1 Críticas

Estudos têm apontado o BSc como uma “camisa de força” restrita à publicação de seus *scores* de metas e seu uso para pressionar os gestores exclusivamente em relação ao resultado prognosticado.

> Na natureza de nosso universo e envolvimento de organismos, incluindo a organização de negócios, nada permanece o mesmo e o BSc, no mesmo curso, tornou-se obsoleto como conceito e ferramenta em gerenciamento em meio às significativas mudanças no século 21. (VOELPEL, 2005, p. 17).

Não parece ser esta a opinião de muitas empresas que atualmente utilizam o conceito mundo afora. A crítica estruturada por Voelpel (2005) e seus colegas aponta o BSc como um conceito que tiraniza o comportamento gerencial da empresa e, para tanto, eles constroem a crítica de forma segmentada se referindo às quatro perspectivas propostas no BSc:

- As quatro perspectivas são as principais categorias, em acordo com as quais os fatores de sucesso são definidos: em conseqüência, o BSc tenderia a forçar os indicadores a serem encontrados ou “encaixados” obrigatoriamente dentro de uma delas. O que não se encaixa, corre o risco de ser negligenciado na organização. A este respeito, a literatura

apresenta a concordância de outros autores quanto ao fato de julgarem o número de perspectivas inadequado. “Para a obtenção de aderência dos processos da organização, quatro perspectivas podem não ser apropriadas. [...] Sugere-se a admissão da capacidade adaptativa da metodologia para assegurar melhor acomodação entre metas, índices e perspectivas.” (ATKINSON, 2006, p. 1443).

- O BSc funciona como um direcionador de pensamentos estrangulando a cooperação co-criativa e a iniciativa do livre pensamento na organização.
- Ao se caracterizar como uma ferramenta de alinhamento dentro da organização em relação à sua estratégia, o BSc gera uma entropia mental limitando a conectividade da organização com o meio externo nos diversos atores como fornecedores, comunidade local, parceiros, focando apenas o cliente e sua percepção do mundo externo e, ao mesmo tempo, limitando os competidores à condição de inimigos, não avaliando seu eventual potencial como parceiros aliados, como no caso de algumas montadoras de veículos que se juntaram no desenvolvimento de pesquisa que consideram de interesse comum.
- O BSc se prende ao estímulo à inovação baseado nas áreas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) da organização, ignorando o espectro adequado de exploração do conhecimento no que se pode chamar de vias cruzadas de fluxo do saber por toda a empresa. Ou seja, induz a um processo de procura voltado para dentro da organização, focando a inovação direcionada aos processos.

- O BSc se atém a um pensamento mecanicista, apropriado a organizações fortemente hierarquizadas onde os processos se resumem à repetição de uma rotina tendo o BSc o papel de identificar as alterações como problemas temporários até que se consiga restabelecer a estratégia original. A satisfação do cliente, por exemplo, pode estar ligada a outros fatores como satisfação dos empregados, qualidade, tempo de entrega, entre outros. Porém, a satisfação do cliente pode também realçar a satisfação dos empregados, a qual pode influenciar a qualidade positivamente. O problema de como alinhar ou identificar os indicadores no BSC está ainda por ser resolvido, afirmam Andreasson e Svartling (1999 apud VOELPEL, 2005, p. 14).

- Em contrapartida ao BSC, Voelpel propõe o conceito de SSc (*Systemic Scorecard*). Nele, para certa surpresa, as quatro perspectivas são mantidas com abordagem apresentada da seguinte forma, citando Leibold:

Dimensão	Foco do BSc	Foco do SSc
Financeira	Estimular valor organizacional para o *stockholder*	Estimular o valor sistêmico para os *stakeholders*
Cliente	Estimular o relacionamento para a satisfação dos clientes	Estimular a parceria e o sucesso dos clientes
Processos	Otimizar os processos internos especícificos	Robustez e solidez nos processos de network: competitivo e colaborativo
Aprendizagem e Conhecimento	Aprendizagem e crescimento organizacional contínuo	Gerenciamento sistêmico do conhecimento através de todas as dimensões

Quadro 2: Comparação entre BSc e SSc.
Fonte: Leibold e Gibbert (2002).

2.6.2 Debate às críticas

As criticas apresentadas no trabalho de Voepel (VOELPEL, 2005, p. 14) foram objeto de um artigo intitulado "*Response to S. Voelpel*", de Kaplan e Norton, onde os autores resumem sua posição: "Voepel ET al. falharam ao ler ou simplesmente ignoraram a literatura pertinente relevante antes de escreverem seu artigo. [...] Esta resposta confirma que os líderes empresariais podem continuar a **adaptar** e usar o BSc para facilitar a implementação de suas novas e inovativas estratégias". (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 422). Esta capacidade adaptativa foi reconhecida por Atkinson. (ATKINSON, 2006, p. 1443).

Em uma entrevista concedida por David Norton à revista Estratégia em Ação, em sua edição de setembro de 2006 e, portanto anterior ao lançamento do livro *"A Execução Premium"*, ele explica como algumas coisas se transformaram no BSc ao longo do tempo.

Extraímos alguns pontos essenciais da entrevista, pois ela nos ajuda a captar a percepção dos próprios autores do BSc em relação a algumas das críticas apontadas, em especial quanto à ausência de um caráter sistêmico:

- A questão da forma em como a ferramenta é utilizada: no começo, sua aplicação se dava mais como uma ferramenta de mensuração, mas até mesmo a percepção da estratégia das organizações era difícil de ser descoberta para que a coisa certa pudesse ser mensurada. Com o tempo foram desenvolvidos os mapas estratégicos, que é por onde se começa hoje o processo. Descobrimos que antes de começarmos com as métricas, deveríamos iniciar os trabalhos construindo um mapa estratégico. (NORTON, 2006, p. 12).

- Da mesma forma, no começo, a ferramenta era aplicada em organizações simples geralmente compostas de uma única unidade de negócios. Hoje, o

BSc é aplicado em organizações muito diversas e complexas como o Ministério de Defesa da Grã-Bretanha, a Nasa e em 50% das 1.000 maiores companhias listadas pela revista *Fortune*.

- Segundo o autor, o objetivo fundamental do BSc continua a ser a execução de uma estratégia. Para tanto, a estratégia precisa estar bem definida mesmo que, para tanto, seja necessária a adaptação e ampliação dos conceitos fundamentais.
- Segundo Norton (2006), uma das causas nas distorções no uso do BSc está relacionado ao preparo dos consultores para tal. É compreensível: ainda que os livros possam apresentar a metodologia, caberá aos gestores a tradução do que captam dos consultores. Norton (2006, p. 13) atesta tal afirmação dizendo: “[...] a chave do sucesso no uso do BSc está no envolvimento dos executivos seniores”.
- O BSc também é uma ferramenta para melhorar a comunicação com os acionistas. Os acionistas tendem a necessitar de olhar o futuro e não apenas avaliar o passado na tomada de decisões.
- Conclui que, em paralelo ao uso dos mapas estratégicos, o BSc facilmente incorpora o caráter de abordagem sistêmica, mas explicita a importância dos gestores para o sucesso do uso do BSc na organização, bem como de intensa comunicação. “Comunicação, comunicação, comunicação”, afirma Norton (2006, p. 14) na entrevista.

Nos comentários da entrevista, é dada grande ênfase à questão da comunicação. Não nos parece que apenas comunicação seja o suficiente. O perfil dos gestores precisa se adequar a esse fim. Podemos imaginar que esteja implícito

no papel e perfil dos gestores o poder de inter comunicar-se, mas sabemos que não é assim, pois muitos gestores não têm tal habilidade e um mapa não mudará isso.

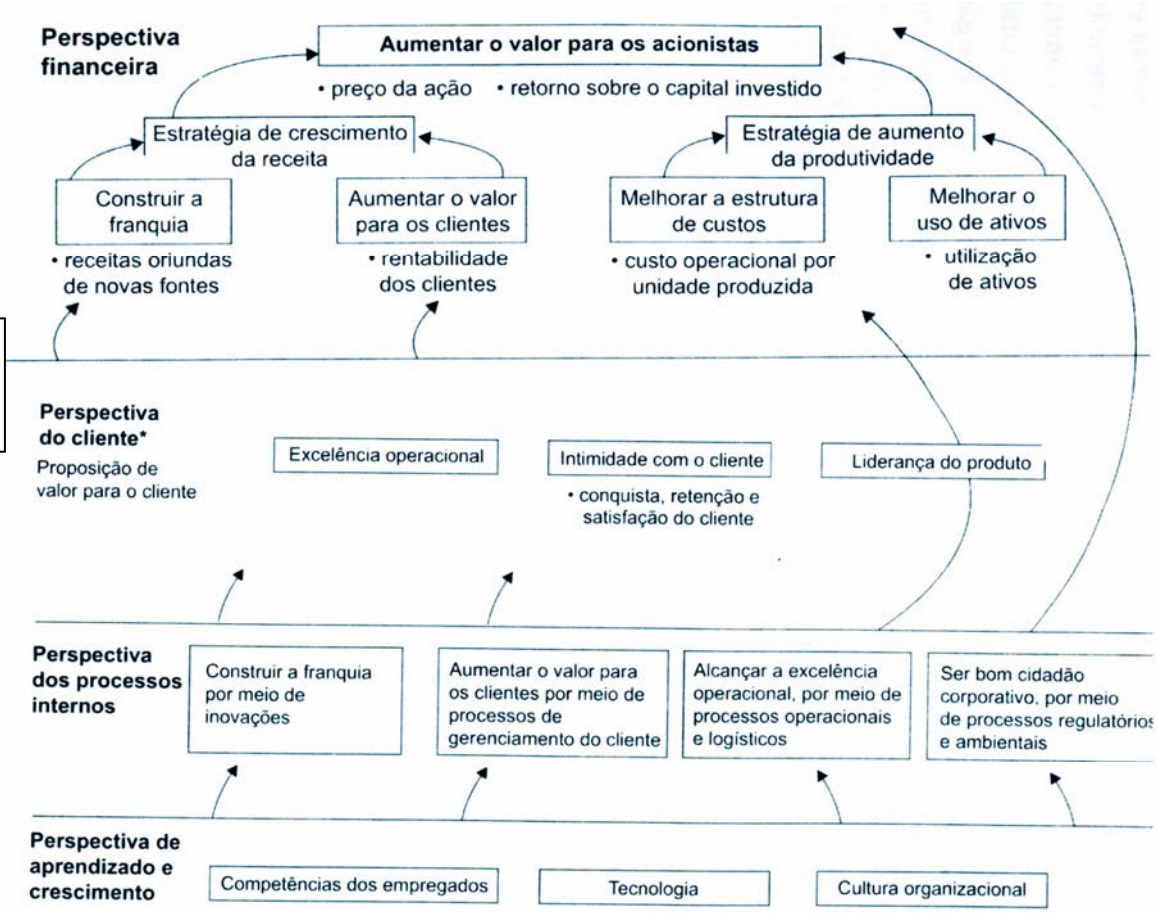
Por outro lado, já vimos que, em “Alinhamento”, os autores se preocupam objetivamente com esta questão, ou seja, sobre a necessidade em relação à adequação de estrutura (capital humano e sistemas).

Vimos também que, em *“A execução premium”*, em 2008, os autores focam um sistema que viabiliza a interligação de estratégia e operações em *loop* fechado, onde fica evidente a preocupação em desenvolver o caráter sistêmico para o BSc.

Os argumentos listados por Norton de que o BSc é uma metodologia em constante evolução, em especial devido à colaboração dos gestores onde a mesma foi aplicada. Porém, esta evolução também pode ser constatada na mudança do formato genérico do mapa estratégico que se deu ao longo do tempo.

De fato, podemos verificar na Figura 3 que várias das críticas passam a ser objeto de complementações incluídas nos esquemas apresentados: em uma nova representação do mapa estratégico (Figura 3, versão 2004), vemos a presença, ainda que “encaixados” nas quatro perspectivas, de alguns elementos como meio ambiente, emprego e comunidade na perspectiva de processos, parceria e imagem na de clientes, e capital humano na de aprendizagem e crescimento, o que não aparecia no mapa no artigo original (Figura 3, versão 1996).

Mapa v. 1996



Mapa v. 2004

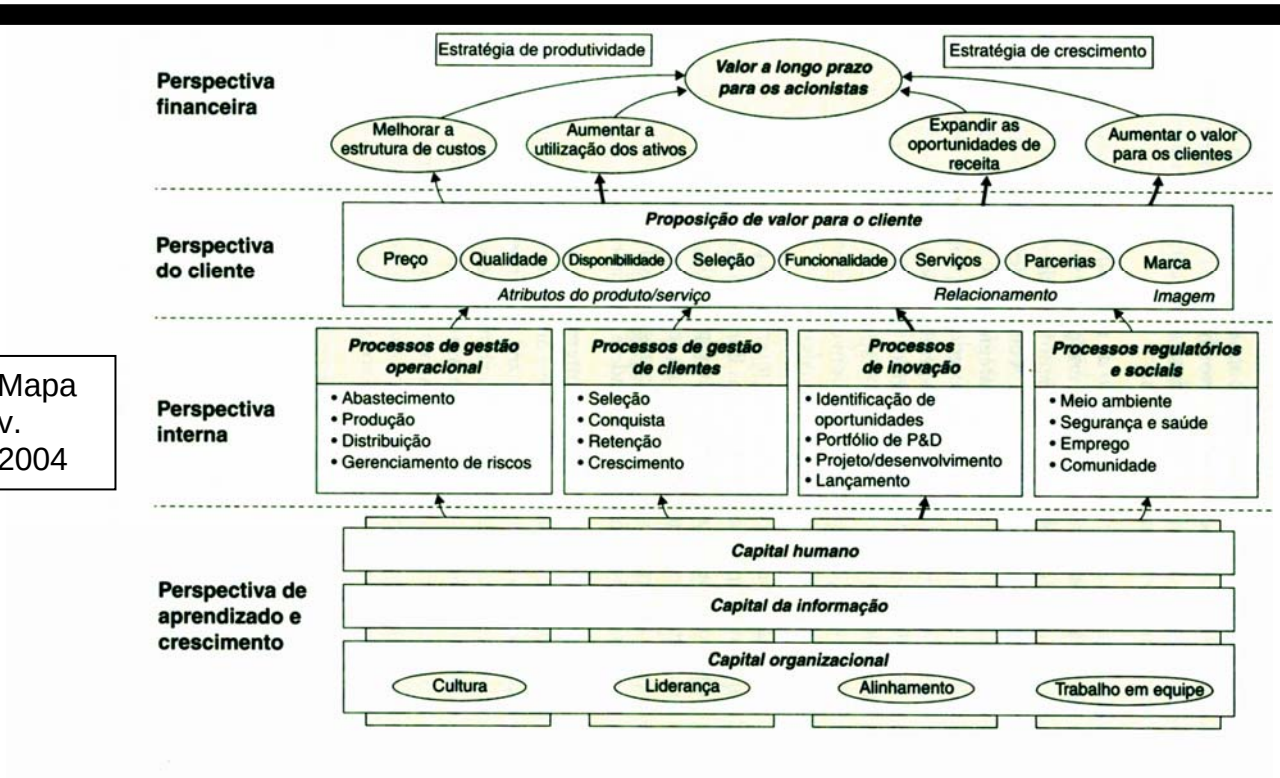


Figura 3. Comparação de Mapas Estratégicos versão 1996 e 2004

O que se pode constatar é que, se movida a críticas, ou movida a contribuições, a metodologia BSc tem se aperfeiçoado no sentido de atender às críticas e absorver as contribuições. Além destes pontos, outro surge como uma tendência: o surgimento do "*strategy office*" e, podemos inferir, de um "*strategy officer*" como resposta à necessidade da organização desenvolver um responsável pelo BSc em si.

Pessoalmente, compreendo o que isso significa da seguinte forma: nenhum consultor jamais consegue "estar" na organização da forma necessária para que uma metodologia como o BSc seja não só implementada, mas cuidada, vivenciada. Ele deveria estar comprometido com os resultados. Somente esse nível de interação pode torná-la sustentável dentro de uma organização.

2.6.3 Possibilidades: Brasil

O uso do BSc no Brasil já é expressivo. Grandes empresas e órgãos do setor público têm adotado a metodologia. Porém, julgamos oportuno averiguar de antemão como o BSc se acomoda no ambiente brasileiro.

Sendo o Brasil um país em desenvolvimento, procuramos identificar uma metodologia brasileira que tivesse como meta a busca da excelência em gestão na qual o BSc pudesse ser utilizado na sua expressão última, enquanto sistema de gerenciamento estratégico. Apresentamos a seguir uma avaliação de "acoplamento" do BSc em relação à proposta da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Essa iniciativa poderá demonstrar se as características macroeconômicas determinam a necessidade de foco para alguma das perspectivas ou se sugere a criação de um novo componente em uma delas ou ainda, em última forma, a criação de uma nova perspectiva de forma específica.

A Fundação Nacional da Qualidade busca estimular o desenvolvimento de um modelo de excelência em gestão baseado numa visão sistêmica da gestão organizacional. O BSc é "um movimento em direção à qualidade", afirma Norton, o

que justifica a busca de sintonia em relação ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Ao avaliarmos a proposta da FNQ, veremos que existem nela aspectos sutis que materializam algumas das críticas apresentadas anteriormente ao BSc.

Apresentamos a seguir um detalhe do site da FNQ onde um esquema figurativo é apresentado de forma a ilustrar o modelo proposto pela entidade (Fig. 4).

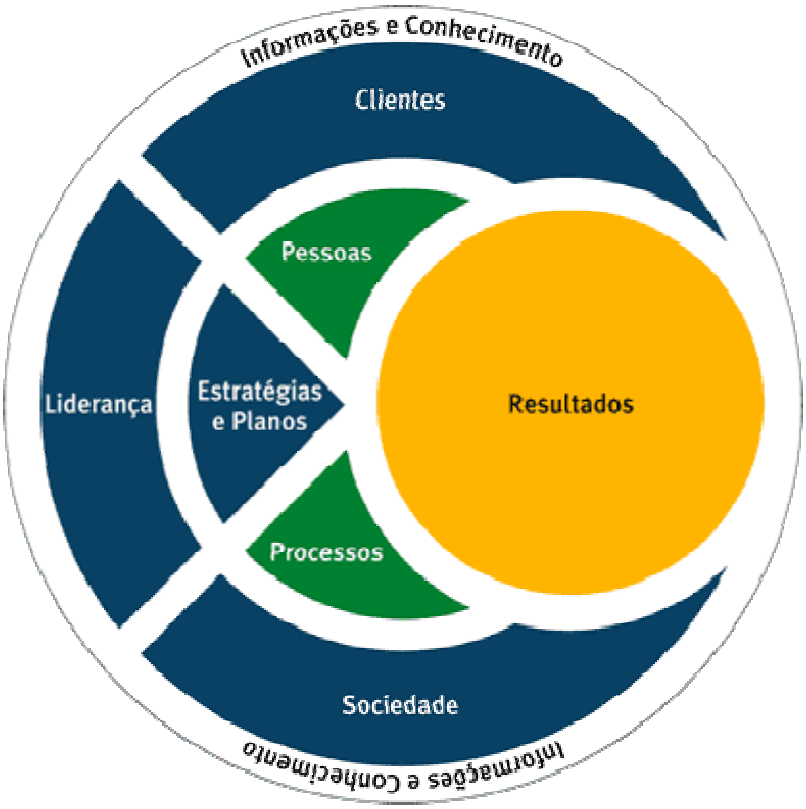


Figura 4. Modelo de Excelência da Gestão (MEG) – Fundação Nacional da Qualidade ®: Uma visão sistêmica da gestão organizacional

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em 11 fundamentos e oito critérios. Como fundamentos podemos definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos oito critérios. São eles:

a) **Fundamentos**: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas;

conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

b) **Critérios**: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados.

> A figura representativa do MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. O MEG é representado pelo diagrama acima, que utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). O sucesso de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes. Elas devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que se crie o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. (FUNDAÇÃO..., 2007).

De fato, alguns aspectos são comuns aos dois modelos: vamos tentar "enquadrar" os 8 critérios e 11 fundamentos descritos no modelo FNQ nas quatro perspectivas do BSc e vejamos o que podemos concluir:

- A **perspectiva cliente** no BSc equivale ao critério 'cliente' e aos fundamentos 'conhecimento sobre o cliente e o mercado' da FNQ, embora na metodologia da FNQ, a 'perspectiva' seja ampliada com 'desenvolvimento de parcerias' e 'responsabilidade social'. Por outro lado, notem que, como dissemos, no livro "*Mapas Estratégicos*", 'parcerias', 'imagem', 'capital humano', 'capital de informação' e 'capital organizacional' passam a fazer parte do mapa estratégico de Kaplan e Norton em 2004, o que não ocorria em seu artigo original.

- A **perspectiva financeira** no BSc foca a expectativa de incremento no valor acionário pelo acionista e corresponde ao critério 'resultados' associados aos fundamentos 'visão de futuro', 'liderança' e 'constância de propósitos' da FNQ, onde a visão do acionista se funde como parte consciente dos compromissos da organização com suas diversas dimensões, não apenas com seus resultados financeiros. Ainda que o mapa de Kaplan e Norton

apresente a expressão ‘valor duradouro para os acionistas’, não entendemos que seja a mesma coisa que a ‘visão de futuro’ representa para a FNQ. Na perspectiva financeira, vemos ainda a necessidade de questionar o papel do **agente financeiro**, inexistente numa e outra. Discutiremos oportunamente esta questão, na análise do caso Gavião.

- A **perspectiva dos processos internos** no BSc corresponde ao critério ‘processos’ e o fundamento ‘orientação por processos e informações’ da FNQ.
- A **perspectiva da aprendizagem e inovação** no BSc pode se equivaler ao critério ‘informações e conhecimento’ e aos fundamentos ‘aprendizado organizacional’ e ‘cultura de inovação’ da FNQ.

Após estabelecer vínculos de comparação, vemos o lugar para o fundamento ‘pensamento sistêmico’ como uma filosofia que permeia ou deveria permear as dimensões, critérios, fundamentos ou perspectivas. Algo que deva ser parte da filosofia da organização através da disseminação em sua cultura, especialmente exemplificada pela atitude dos gestores e ou pela sofisticação ferramental. A nosso ver, Kaplan e Norton (2004) incorporam o pensamento sistêmico pela via ferramental, mas num formato mais “linear” nos mapas estratégicos, combinando perspectivas e áreas - processos em um formato muito próximo de um gráfico de coordenadas “x, y”. **A figura da FNQ (Fig. 4), por sua vez, apresenta um design que sugere melhor o caráter sistêmico, pois que o resultado é posicionado como uma somatória de todos os atores para todos os atores, em especial dando equilíbrio entre cliente e sociedade.** Discordamos apenas dessa última dissociação: a nosso ver o cliente é parte da sociedade; mesmo assim vemos no modelo FNQ uma visão ampliada da questão ‘sociedade’ em relação ao BSc.

Outros critérios presentes no MEG a se pensar são ‘**pessoas’** e ‘**sociedade’** associados ao fundamento ‘**valorização de pessoas’,** o qual não corresponde em significado, a nosso ver, ao “empenho do RH para o desenvolvimento de aptidões e competências para a criação de uma cultura receptiva a aquisições”, como sugerido

por Norton na já citada entrevista. Em “Alinhamento”, Kaplan e Norton (1996, p. 129) citam programas de incentivo, recompensa e desenvolvimento de competências como os fatores associados ao capital humano para efeito de alinhamento.

Em nossa opinião, talvez as peculiaridades de um país ou de uma empresa possam justificar que o enfoque seja mais ambicioso. A valorização do ser humano ainda é um desafio em economias em desenvolvimento, nas quais muitas vezes o mesmo ainda carece de receber valores como respeito e ética. Desta forma, acreditamos que a visão de Kaplan e Norton é menor do que se pode entender como **“valorização de pessoas”** na metodologia da FNQ**.** Por outro lado, entendemos que a adequação dependerá mais da conexão acionistas – gestores – colaboradores do que propriamente de uma mera complementação na metodologia BSc o que, conforme acenado pelos autores, é totalmente possível.

Vemos também que o estabelecimento de um eixo entre os critérios “sociedade – pessoas e os fundamentos responsabilidade social (pelo desenvolvimento) – valorização de pessoas — visão de futuro” talvez devesse se constituir em uma nova perspectiva no âmbito do BSc, englobando a perspectiva cliente. Esse eixo ganha corpo próprio e parece indicar com propriedade onde o BSc poderia ganhar muito se não se ativesse a um número definido ou definitivo de perspectivas.

No entanto, o BSc, mesmo que assimilando ou ampliando sua estrutura de perspectivas, deve manter o que tem de absolutamente eficiente: transforma-se em uma ferramenta de aplicação objetiva. Muitos dos modelos de excelência em gestão podem incorrer em uma dissociação entre a metodologia e sua materialização: uma tendência a ser tornarem belos discursos onde o “alinhamento” da organização, em meio a tantos fundamentos, premissas, parâmetros ou critérios, corre o risco de se diluir e perder a objetividade para a operacionalização da gestão estratégica. Processos requerem ferramentas, não apenas discursos. Acreditamos que, se de um lado o BSc ganha contribuições da FNQ em relação à proposta das perspectivas, por outro lado a metodologia da FNQ se beneficiará se fizer valer o uso de mapas estratégicos com a estrutura objetiva proposta por Kaplan e Norton.

Do exposto, temos a ponderar que o destaque para o critério “sociedade” no modelo da FNQ nos parece da maior relevância, pois traduz uma preocupação em relação ao BSc: **que a complexidade de interações na sociedade não se resuma a ser percebida apenas através da lente do “cliente” e que o fundamento “valorização humana” em paralelo ao critério “sociedade” ganhem uma dimensão maior na atuação da organização em um país em desenvolvimento como o Brasil.**

Esse viés encontra eco no movimento da responsabilidade social pelo desenvolvimento em especial obedecendo aos aspectos de sustentabilidade. Como vimos anteriormente, está claro que o termo se projeta para a segurança de que o futuro não seja comprometido pelas ações do presente. Apesar dos avanços da modernidade, embora contendo numerosas “ilhas de excelência”, o Brasil desta década ainda se destaca por indicadores relevantes de miséria e exclusão social. (FISCHER, 2002). As organizações estão submetidas a um cenário de árdua competitividade onde informação, flexibilidade e velocidade compõem o motor que dita o seu formato. Velocidade que leva a uma progressiva automação que, por sua vez, leva à substituição do ser humano nos processos produtivos. De 1997 para cá, o nível de desemprego no mundo subiu de 165 para 190 milhões de pessoas, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Não é um número para ser analisado em termos relativos, através de sua proporção em relação ao crescimento da população mundial: é um número que deve ser encarado pelo seu significado como valor absoluto. O desenvolvimento econômico não garantiu a absorção dessas pessoas para a condição de cidadania no que se refere ao trabalho.

Ao gerar uma massa de excluídos do processo produtivo, o “mercado” provoca como conseqüência a redução progressiva da inserção do cidadão para a condição de consumidor. Essa é uma das bases do paradoxo organizacional, onde as organizações são obrigadas a buscar aumento de eficiência com redução de custos de um lado, e aumentar o volume de vendas de outro: com isso, na contramão de sua meta, se torna mais um agente de redução do número de consumidores para os produtos, inclusive os seus próprios. O equilíbrio nesta equação se daria mediante uma atuação eficiente do Estado através de seu poder ou dever de estabelecer equilíbrio social. Ainda hoje, porém, o Estado não consegue

balancear suas metas de desenvolvimento com a criação de empregos que absorvam as pessoas substituídas pelos processos de automação. O meio rural se constitui em um dos mais expressivos setores dessa dura realidade graças ao processo de mecanização rural, vinculado ao fomento da agricultura de escala para financiamento do desenvolvimento industrial desde os idos dos anos 70.

> [...] a pobreza gera a marginalidade e essa alimenta a pobreza. Na realidade, os pobres não participam da vida econômica, nem da social, nem da política. Estão excluídos do mercado, e sua presença política ou influência social mantém-se mais no plano formal do que no real. Na realidade, ao excluir os pobres da economia e da sociedade, nega-se-lhes o direito de lutarem para livrarem-se da pobreza. (KLIKSBERG, 1997, p. 25).

O capitalismo, na forma do que se nomeia neoliberalismo globalizado, parece ter evoluído para um formato perverso de busca do bem comum. Inserido num momento de profunda transformação, o sistema de troca vigente se vê atropelado por uma série de questões fundamentais à sua própria sobrevivência. E, numa espécie de “efeito dominó”, vem empurrando países, estados, municípios, famílias e indivíduos a encarar com mais profundidade um fato inerente à natureza humana: a competitividade e suas conseqüências. As transformações a nível macroeconômico e macro político se darão numa dinâmica própria na qual o cidadão, o indivíduo comum, dedicado ao seu microcosmo, pouco influirá a não ser através do voto, ato fundamental da prática de uma democracia que, no entanto, se encontra em crise devido aos vínculos do capital com o processo de representação. Para Florestan Fernandes (1989, p. 346), “o capitalismo selvagem só se mantém e se reproduz graças à sua sobre determinação política”:

> Um poder que se impõe [...] de cima para baixo, recorrendo a quaisquer meios para prevalecer [...] e convertendo, por fim, o próprio Estado nacional e democrático em instrumento puro e simples de uma ditadura de classe preventiva. [...] Capitalismo selvagem e dominação autocrática são as duas faces da mesma moeda. É assim que a burguesia dependente pode fomentar o nacionalismo acumulador, o pragmatismo expropriativo, o egoísmo, o exclusivismo, o despotismo de classe. Um capitalismo que associa luxo, poder e riqueza, de um lado, à extrema miséria, opressão e opróbrio do outro. (FERNANDES, 1989, p. 346).

Escrevo enquanto vivemos uma das mais graves crises mundiais em relação ao valor acionário e outros valores comercializados através das bolsas de valores. É mais uma “quebra da bolsa”, comparável à crise de 1929.

Veremos que as palavras de Florestan Fernandes (1989) têm surpreendente atualidade, pois a crise atual trouxe consigo alguns discursos semelhantes, porém de capitalistas notórios:

> Esta crise mostra que, contrariando o paradigma econômico tradicional, os mercados não tendem ao equilíbrio. Deixados à vontade, podem ser destrutivos. Esta crise não está confinada a uma determinada empresa ou a um segmento específico do sistema financeiro. [...] O fundamentalismo de mercado tem suas raízes na teoria da competição perfeita, tal como originalmente proposta por Adam Smith, [...], este conceito ganhou forte ímpeto devido ao fracasso do comunismo, do socialismo e de outras formas de intervenção estatal. Mas esse ímpeto tem falsas premissas. O fato de que a intervenção do Estado seja sempre imperfeita não torna os mercados perfeitos. (SOROS, 2008, p. 139),

> Cerca de 1 bilhão de pessoas no mundo não têm o suficiente para comer, eletricidade ou acesso a água potável, coisas básicas para nós. No sistema capitalista, quanto maior a riqueza das pessoas, maior é o incentivo financeiro para que elas tenham suas necessidades atendidas. Quanto menor a riqueza, menor o incentivo. Precisamos encontrar uma maneira de fazer com que os aspectos do capitalismo que beneficiam os mais ricos beneficiem também os mais pobres. (GATES, 2008).

> O que não pode ser natural é ficar de braços cruzados. Se você aumenta ou preserva uma distância enorme entre ricos e pobres, isso é insustentável, porque gera violência e conflitos. [...] Tanta injustiça é insustentável. É insustentável oferecer produtos e serviços que esgotam os recursos naturais. Ou preservar um sistema econômico que incentiva o consumo predatório, que transfere a felicidade para o consumo. Geralmente os governos só agem quando a crise atinge os governantes e seus financiadores de campanha. (GRAJEW, 2008, p. 23-24).

Os três autores citados são símbolos do capitalismo. O primeiro mais lembrado pelo que o capitalismo permite de ganho através das oportunidades abertas por mercados globalizados. O segundo, lembrado por ser um dos principais atores do que representa o termo “era da informação” e suas inovações: os computadores e a internet. O terceiro, brasileiro, é industrial do setor de brinquedos e é reconhecido por seu trabalho em empreendedorismo social, com destaque para a criação do Instituto Ethos, do Fórum Social Mundial, entre outras iniciativas. Todos falam exatamente da mesma coisa que Florestan Fernandes: algo precisará mudar no capitalismo selvagem. Soros (2008, p. 124-125) recomenda regulação: um papel mais forte do Estado na regulamentação do mercado financeiro. De fato, Santos (2001, p. 23) confirma a tese de Soros ao afirmar que “[...] sem desejar entrar na velha polêmica sobre se as mudanças nas formas de organização do capitalismo permitem maior ou menor grau de estabilização de sistema, o fato historicamente observado é que o Estado aumentou significativamente o seu papel na regulação

das crises do capitalismo". Gates (2008) sugere o "capitalismo criativo": as empresas devem usar a inovação de mercado e a imaginação para que o mercado chegue até onde estão os pobres ou, como definiu o professor da Universidade de Michigan, C. K. Prahalad, onde está a "base da pirâmide", na qual atesta existir um mercado a ser explorado atendendo às necessidades das camadas de menor salário. Grajew mistura ação corporativa direta com empreendedorismo social:

> [...] é tão óbvio o que tem que ser feito. Ainda na Grow (sua empresa de brinquedos), tentei implementar as coisas [...], nos vários indicadores do setor – salário, funcionários registrados, assistência médica, alimentação, condições de trabalho [...]. (GRAJEW, 2008, p. 24).

Na mesma linha de Grajew e atuando com ele no Instituto Ethos, temos Helio Mattar, empresário, que afirma: "[...] a empresa subordinada exclusivamente a uma lógica financeira, que exige o maior lucro possível no menor espaço de tempo, [...] deixa de cuidar do humano". (MATTAR, 2003, p. 9).

Quando renomados socialistas e renomados capitalistas convergem para uma mesma conclusão, algo de concreto toma forma: a percepção de que mudanças são necessárias. Confirmam a percepção de Cappelin (2003, p. 17) de que os problemas sociais tornam-se barreiras para a modernização dos sistemas produtivos. Diante do dilema, as linhas de ação variam: o empreendedorismo social, o capitalismo criativo, a regulamentação do mercado financeiro, e outras ainda mais arrojadas, dentre as quais a proposta do Prêmio Nobel da Paz 2006 Muhammad Yunus: a criação de empresas sociais que tenham como objetivo criar benefícios sociais e não lucros e dividendos. Antes que se possa fazer um juízo prévio sobre a sustentabilidade desta iniciativa, é bom lembrar que o banco de microcrédito por ele criado na Índia já emprestou cerca de U$ 6 bilhões de dólares a mais de sete milhões de pessoas em Bangladesh. As empresas que tomam o empréstimo assumem o compromisso de que os reembolsos aos acionistas se atenham ao capital investido e o resultado seja empregado na melhoria dos serviços ou qualidade. Entre o Estado, a sociedade civil e o setor privado, o empreendimento social vem despontando como uma das formas mais eficazes para ampliar e fortalecer a participação de alianças estratégicas inter setoriais em sociedades marcadas pela desigualdade de distribuição de renda e de oportunidades de ascensão social. O empreendimento social assume então um papel significativo como ação aglutinadora de esforços para o desenvolvimento

global, a exemplo da atuação, no Brasil, de organizações voltadas ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que procura dar suporte na ação do Estado para o desenvolvimento econômico e social.

Em meio a esta paisagem, a organização privada se vê no centro do paradoxo “automação via competitividade *versus* desemprego via automação *versus* queda de consumo via desemprego”. Ainda que tal cenário implique na atuação conjunta do Estado e da sociedade civil, alguns setores específicos apresentaram uma evolução natural em seu papel nesta questão como, por exemplo, o caso da citricultura no Estado de São Paulo. No ano de 2004, a Lei 10.888 de 24/06/2004 estabelecia o valor do salário mínimo nacional em R$ 260,00. No entanto, um colhedor de laranja já auferia R$ 366,00 por mês para a realização de tal operação. Longe de tal fato sinalizar a ação espontânea e consciente do empresariado no sentido de propiciar um equilíbrio maior entre salário e trabalho em prol da “saúde do mercado”, representava o resultado da mediação entre empresários e sindicatos num longo processo de amadurecimento social sob a égide das forças de mercado. Nem por isso, o efeito não é digno de menção como resultado direto das “forças de mercado”. Porém, enquanto os grandes grupos citrícolas que se formaram desde então até hoje constituem sólidas empresas capitalizadas, o mercado nunca chegou sequer próximo de solucionar a distância entre o salário base e o valor necessário à vida do cidadão sob uma perspectiva mensurada institucionalmente.

O salário que prevalece no meio rural é, em muitas regiões, o estabelecido como mínimo pelo Governo Federal. Levantamento divulgado em 06 de novembro de 2008 pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) apontou que o salário mínimo do trabalhador brasileiro deveria ser de R$ 2.014,73 em outubro, para suprir suas necessidades básicas e da família. A constatação foi feita por meio da utilização da Pesquisa Nacional da Cesta Básica do mês de outubro último, realizada pela instituição em 17 capitais do País. Assim, e considerando-se o valor vigente de R$ 415,00, parece-nos que o aumento progressivo do poder aquisitivo, leia-se salário, continua a ser um lugar nenhum entre os desafios da sociedade quanto aos papéis do Estado e do setor privado. E, no entanto, é o aspecto essencial para que o mercado sobreviva, mercado de onde

surge o lucro, o que é o interesse último dos acionistas. A questão é complexa, mas a realidade atual simplifica a análise, e estabelece para hoje a mesma situação descrita por Fernandes (1989).

> [...] a situação no campo hoje é o melhor exemplo que temos da exclusão do homem pobre, das classes oprimidas e subalternas da sociedade civil. Esses seres humanos não são seres humanos, e como cidadãos não são nem cidadão de segunda classe. Isso cria uma situação potencial de conflitos muito forte [...]. (FERNANDES, 1989, p. 191).

No cenário neoliberal, o trabalho continua sendo o principal eixo da estruturação das relações de troca e a organização continua sendo o ambiente onde a primeira troca se dá (trabalho x salário). Autores exploram a ação possível de responsabilidade social corporativa nos tempos modernos envolvendo a organização e seu posicionamento quanto aos “atores” na figura dos empregados e os “fatores” de remuneração a eles vinculados.

> [...] Compensação e responsabilidade trabalhista são instrumentos exaustivamente testados como forma de manter motivadas as pessoas certas nas áreas certas. [...] Antigas escolas de pensamento defendem a graduação de remuneração em função do nível educacional dos colaboradores. [...] É natural e lógico que a remuneração mais alta esteja associada aos cargos mais altos, mas a diferença deve ser tal que não se traduza em exploração dos níveis mais baixos. O sistema de remuneração tem ser tal que ninguém (especialmente os colaboradores nos níveis mais baixos) pareça à mercê dos caprichos e luxos de seus superiores para sua sobrevivência. Para superar essas disparidades em vários níveis, parece lógico que uma fórmula concreta seja desenhada. (SETHI; SOOD, 2006, p. 9).

O Estado tem demonstrado sua incapacidade em regular o processo de distribuição de renda ou, ainda pior, em oferecer serviços públicos de nível satisfatório em educação e saúde. Infelizmente, estes fatos são senso comum. Segundo alguns autores, as empresas e seus gestores assumem novos papéis no âmbito da responsabilidade social, de forma complementar ao papel do Estado.

> [...] Empresas podem contribuir com a atuação em saúde e educação, desenvolvimento periférico, moradias dignas com luz e água, instalações para recreação e esportes como parte de sua responsabilidade para com a sociedade e o campo, em geral. (SETHI; SOOD, 2006, p. 12).

> [...] É responsabilidade, mais do que obrigação dos homens de liderança nas corporações, prestar atenção à promoção de justa distribuição de riqueza pela empresa. Indulgência em relação ao uso inadequado e perdulário de recursos no benefício de um limitado corpo de controladores é apenas desviar-se de sua responsabilidade social. (SETHI; SOOD, 2006, p. 13).

Não se pode resumir a uma ferramenta de gestão o fator limitante ou a solução para que ações conscientes se dêem no sentido da responsabilidade social corporativa. Mas se a empresa privada adotar um posicionamento em relação ao problema atual da exclusão social e suas conseqüências no “mercado”, as ferramentas de gestão das quais se vale devem suportar as condicionantes de tal desafio. Uma das características explicitadas pelos autores do BSc se refere à possibilidade de favorecer a discussão estratégica entre acionistas e gestores bem como a sintonia entre organização e sociedade. Em se aceitando a premissa, a metodologia permite tal discussão.

Os aspectos de governança estão relacionados diretamente à mediação entre os gestores e os acionistas e, assim sendo, podem e devem se estender na discussão quanto ao estabelecimento de fórmulas de remuneração justas como parte fundamental para o sucesso do tradicional conceito de que a administração financeira tenha por objetivo maior a agregação de valor acionário. Este pensamento aumentaria a amplitude de iniciativas e ações dos gestores que poderiam ser levadas adiante pelas corporações no sentido da responsabilidade social, criando respostas à percepção de que “os valores de ética e responsabilidade corporativa passam a assumir uma posição de destaque nas definições estratégicas que o mercado e a sociedade exigem dos líderes empresariais”. (FISCHER, 2002). Jena e Chowdhury (2006, p. 39) apresentam interessante análise sobre a questão, apontando para este pensamento. Em seu artigo “*Aligning social responsability with business strategy*”, publicado em 2006, os autores enfatizam que não se trata de denegrir as corporações pertencentes a acionistas como sociedade anônima, as quais consideram um importante bloco do capitalismo democrático, mas reconhecer que sua estrutura legal impõe certas prioridades sobre seus gestores *seniors*. A falha dos gestores em relação à obtenção de agregação de valor às ações implica no risco de sua remoção pelos acionistas ou ainda de causar a compra da empresa por outros grupos. A racionalidade, afirmam, assegura que nenhum gestor, em nome de sua própria sobrevivência, iria contra tais mandamentos. Os gestores, no entanto, estão muito próximos das implicações sociais da possível atuação negativa da organização junto aos *stakeholders* e a sociedade em geral. Os autores ponderam que, diante da necessidade de optarem, os gestores se colocam ao lado dos acionistas. Porém, salientam, “o próximo passo é a posição crítica a ser suportada

no caso das conseqüências serem eminentemente negativas para a sociedade". (JENA; CHOWDHURY, 2006, p 40). Os argumentos apresentados nos levam a concluir o quão importante se torna a existência de regras de governança adequadas a tal contexto que, ao menos, permitam tal discussão.

Novamente, os mesmos argumentos nos levam a salientar a importância que assume a utilização de ferramentas que permitam a discussão da atuação em responsabilidade social baseada em números e seu impacto sobre os resultados, sejam elas relacionadas ao sistema de remuneração, seja em ações voltadas para educação, seja para ações mais diretamente associadas aos impactos ambientais possíveis a serem mitigados.

> Como resultado da natureza independente da responsabilidade social corporativa (RSC), a integração de seus valores permanece um desafio para as organizações. **Uma das oportunidades fundamentais da RSC está em como alinhar os interesses e valores do consumidor e os do empregado para gerar benefícios cognitivos de longo prazo. [...] RSC requer um pensamento estratégico mais holístico e uma visão mais ampla por parte dos acionistas. Porque o BSc é uma reconhecida e estabelecida ferramenta gerencial, está bem posicionada para suportar o esforço de construção de conhecimento que ajude as empresas a tornar reais sua visão. O BSc capacita indivíduos a tomar decisões diárias baseadas em valores e índices que podem suportar estes benefícios cognitivos de longo prazo.** (JENA; CHOWDHURY, 2006, p. 39, grifo do autor).

No relato do caso, no capítulo a seguir, veremos como essa possibilidade será aproveitada. Ela se refere ao alinhamento da responsabilidade social com a visão dos acionistas.

A literatura expõe o debate existente entre duas grandes vertentes sobre a questão da responsabilidade social corporativa. De um lado, os que argumentam, se valendo da frase célebre de Milton Friedman, "o negócio do negócio é negócio" (FRIEDMAN, 1980), traduzindo o conceito de que a prática da responsabilidade social deve ser incorporada à meta de agregação de valor às ações da empresa. De outro, os que defendem que a responsabilidade social deve ser praticada sem tal intenção, o que, por sua vez, resulta muitas vezes numa caricatura de ação de responsabilidade social que se resume a ações de caridade. (JENA e CHOWDHURY, 2006, p. 38). No entanto, estes autores complementam sua posição de que é hora de os CEO (*Chief Executive Officer*) resgatarem essa discussão no nível intelectual que a mesma demanda, conduzindo as grandes corporações para a

construção da estratégia em uma forma que reflita sua importância atual para o mundo do negócio.

> [...] tais companhias devem articular sua contribuição social e definir sua proposta *estratégica* (*grifo nosso*) última. Isto ajudará a enxergar a relação entre o grande negócio e a sociedade como um contrato social implícito. (JENA; CHOWDHURY, 2006, p. 39).

David Wheller e Maria Sillanpa, em "A Corporação *Stakeholder*", mencionam que, já em 1998, 51 das 100 maiores economias do mundo não eram Estados ou nações, mas se constituíam de corporações. De acordo com estes autores, em 1998, a General Motors era maior que a Dinamarca e a Toyota era maior que a África do Sul. Tal fato justifica o avanço no posicionamento da corporação moderna, segundo outros autores, que relatam que esta mudança já começou:

> [...] o conceito da responsabilidade social corporativa vem transcendendo o âmbito do mero suporte a atividades sociais [...] para tomar uma dimensão maior. Criar valor, implementar processos para o benefício do homem comum, trazer transparência a justas práticas, erradicar a corrupção, **distribuir valor** e disseminar informação, são ações exatamente tão íntegras para o ser social quanto o são as ações de proteção ao ambiente, caridade aos menos afortunados ou patrocínio da arte e cultura. (ROY, 2006, p. 80-81, grifo nosso).

Esta proposta, ainda que complexa, se adéqua como possibilidade a ser aplicada à situação tão bem descrita por Fernandes (1989, p. 191), quanto à exclusão social no campo. Os textos, no entanto, demonstram que tal esforço dependerá, para seu sucesso, de uma somatória de decisões no nível da governança, em especial dependente do diálogo entre acionistas e gestores.

Utilizaremos como muito oportunas a totalidade destas ponderações resultantes da discussão teórica, em especial quanto aos aspectos apontados em relação à aplicação do BSc em economias em desenvolvimento e em setores como o agronegócio, onde o ser humano que produz no campo e o ser humano "cliente" estão demasiadamente distantes entre si, de um lado; e de outro, um meio no qual, como dissemos, a exclusão social se mescla em uma mesma família: os **empregados da** empresa local e os **desempregados pela** empresa local.

Neste trabalho, exploraremos essa dimensão trabalhando os seguintes aspectos na metodologia BSc:

- Responsabilidade social como parte da "**visão"** dos acionistas em primeiro plano na forma de uma "**quinta perspectiva: sociedade",** focando a interação empregabilidade e comunidade local.
- O BSc como ferramenta de comunicação e discussão com o acionista na formulação de estratégia de ações de **responsabilidade social pelo desenvolvimento.**

Um último aspecto relacionado às perspectivas do BSc e sua abrangência se refere ao encaixe do agente financeiro em alguma delas: em sociedade ou *stakeholders* (que seria uma nomenclatura mais adequada do que "clientes") ou na perspectiva financeira? Talvez não importe muito, mas ressaltamos que, no Brasil, este é um aspecto fundamental no processo de desenvolvimento nas organizações e o BSc tem de proporcionar acesso a informações que hoje são valorizadas por este agente. Na realidade, ainda que não esteja clara qual perspectiva acomode este *stakeholder*, o BSc tem sido aperfeiçoado, usado ou adaptado para esse fim. Epstein, na BSC Report, v.3, n.4, de 2001, relata o uso do BSc como uma ferramenta para a apresentação de dados a *stakeholders externos*. Epstein se refere a esta possibilidade como "*disclosure*", ou seja, revelação de índices intangíveis a *stakeholders* externos estratégicos. Cita como índices relevantes: ação ambiental, capacidade de execução estratégica, credibilidade gerencial, qualidade da estratégia, capacidade de inovação, experiência gerencial, e ação em pesquisa aplicada. O trabalho de Epstein (2001) demonstra que o BSc pode ser usado de forma direcionada ao diálogo com o agente financeiro, ainda que este ator não tenha seu lugar explicitado pelos autores em uma das perspectivas.

Estabelecidas as bases teóricas, apresentadas e debatidas as críticas e analisadas as possibilidades, seguiremos com a descrição de como os fundamentos do BSc foram aplicados na AgroGavião, seguindo um caminho muito próximo ao da própria evolução do BSc: sua criação a partir da constatação da falibilidade dos índices tradicionais, a tradução da estratégia em perspectivas e mapas, a necessidade de alinhamento e, finalmente, de sua face como um sistema computacional em "*loop*".

Da mesma forma, a descrição do caso se iniciará pela análise do papel dos índices, seguida da formulação da estratégia – a construção do mapa estratégico e a adequação das perspectivas. Após isso, descreveremos a busca do alinhamento de pessoas e sistemas e, por fim, o desenho do sistema gerencial estratégico.

Em relação ao desenho do sistema gerencial, temos a observar que este processo, de fato, teve seu desenvolvimento desde o início da implementação do BSc, ou seja, desde a formulação da estratégia. Porém, sua apresentação será feita por último, numa única seção, a fim de dar coesão de leitura ao tema. O mesmo se deu com o alinhamento que, por sua vez, também é tratado em uma seção específica, porém intermediária.

Considerando que a metodologia se consolida na reformulação contínua da estratégia, o conceito de “laço triplo de aprendizagem” será apresentado no decorrer da descrição do caso, visto que amplia o conceito de “laço duplo” (já apresentado nos fundamentos teóricos). O conceito de laço triplo está diretamente relacionado a essa dinâmica contínua de reformulação e, por conseqüência, presente em todas as fases da gestão como o formato último no âmbito da aprendizagem.

3 O CASO DA AGROPECUÁRIA GAVIÃO LTDA.

Descreveremos nesta seção o processo pelo qual se deu a aplicação do BSc na AgroGavião. A seção apresenta um breve histórico, para em seguida percorrer um eixo aproximado àquele utilizado na apresentação dos fundamentos teóricos: o papel dos índices, a formulação e implementação da estratégia com a análise das perspectivas e construção de mapas, a busca do alinhamento e finalmente, o desenho e uso do sistema gerencial estratégico.

3.1 GAVIÃO: HISTÓRICO

A Agropecuária Gavião LTDA, localizada em Baixa Grande, no Município de Entre Rios, Bahia, embora seja empresa de capital nacional, pertence à BETAG LTDA, empresa holding que, por sua vez, pertence à família Fassbender / Eckes, dona do Grupo Eckes Granini, maior distribuidor de bebidas não alcoólicas da Europa. O grupo é o maior importador de suco concentrado de laranja do Brasil para a Alemanha.

A Fazenda Gavião, como é mais conhecida na localidade, está presente no cenário agrícola da Bahia desde 1977, quando ainda pertencia à empresa Citrosuco, atual Citrosuco Fischer, de São Paulo, da qual os atuais donos da Gavião eram acionistas em sociedade com a família Fischer. Na oportunidade de sua retirada da Citrosuco, a família voltou a focar seus negócios na Europa dentre os quais o processamento de suco concentrado de laranja. O envolvimento da Família Eckes / Fassbender com o setor citrícola remonta há cerca de 200 anos, quando o suco de laranja já era importado e distribuído na Alemanha, sendo vendido em farmácias

como remédio com alta concentração de vitamina C. Do sucesso obtido pelo produto devido ao seu sabor e devido a não haver contra indicações para sua ingestão, nasceu ali o conceito de venda do produto como suco de consumo livre.

Este cenário foi o responsável para que a citricultura no Brasil passasse a representar uma excelente oportunidade de investimento para os grupos que já atuavam na distribuição do produto nos países da Europa, mas que dependiam exclusivamente da produção nos EUA. A família iniciou sua presença no Brasil através da Citrosuco que então concentrava a produção e processamento de laranja em suas fazendas e instalações industriais em São Paulo. A propriedade na Bahia foi adquirida pela Citrosuco com o propósito de caráter experimental e estratégico: desenvolver frutas exóticas para sua utilização na composição de licores (marca STOCK) e sucos nas fábricas do grupo Eckes na Europa. De 1977 até 2003, a fazenda ainda continuou a ser administrada dentro da perspectiva experimental, mesmo após ser adquirida pela família Fassbender/Eckes quando de sua retirada da Citrosuco. Em 2003, devido à exaustão das investigações neste sentido, o grupo optou por impor metas de lucro e auto-suficiência econômica além da expansão das ações de responsabilidade social, em uma nova gestão sob a direção geral de Moritz Eckes, e sob minha direção executiva na condição de consultor residente.

3.2 GAVIÃO: O PAPEL DOS ÍNDICES

> Parte-se da constatação de que os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, como o retorno sobre o investimento e lucro por ação, às vezes emitem sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação – atividades exigidas pelo ambiente competitivo da atualidade. (KAPLAN; NORTON, 1992, p. 71).

O papel dos índices está diretamente relacionado à confiabilidade dos registros contábeis ou de sua adequação e, conseqüentemente, o formato destes registros enquanto relatórios. O uso dos índices estará presente em todo o gerenciamento sistêmico, porém seu uso requer o estabelecimento de estruturas que permitam sua análise de forma contínua e coerente ao longo do tempo. Para ilustrarmos como a Gavião se administrava, apresentamos inicialmente o relatório de Demonstração de Resultados utilizado até 2002, na figura a seguir.

FROM: JR CONTABILIDADE LTDA PHONE NO. : 75 427 2034 MAR. 27 2003 04:23AM P2

AGROPECUÁRIA GAVIÃO LTDA
CNPJ 43.184.126/0001-76

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

Período de 01/01/2002 a 31/12/2002
(Em R$)

Vendas Brutas	**1.464.774,31**
(-) Impostos Incidentes Sobre Vendas	(94.561,33)
Vendas Líquidas	**1.370.212,98**
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(1.009.431,10)
Lucro Operacional Bruto	**360.781,88**
Despesas Administrativas	(342.852,65)
Despesas com Assistencia Social (Escola)	(39.935,51)
Despesas Financeiras Líquidas	(10.659,93)
Despesas Tributárias	(365,03)
Total das Despesas Operacionais	**(393.813,12)**
Lucro Operacional do Período	**(33.031,24)**
Receitas (Despesas) Não Operacionais	8.231,72
PREJUÍZO LÍQUIDO DO PERÍODO	**(24.799,52)**

Agropecuária Gavião Ltda

JR Contabilidade Ltda
CRC BA-002836/O-0
João Amorim dos Santos
Sócio-Gerente
CRC BA-11739/O-0
Tel.: 75- 427 2034
75- 427 1095

Figura 5. Demonstração de Resultados 2002 – Agropecuária Gavião Ltda.

A demonstração de resultados apresentada era a fundamental ferramenta financeira destinada a evidenciar o que até então interessava, na expressão literal dos acionistas: "*the bottom line*", ou seja, a linha do lucro. No entanto, esta pode ser uma forma inadequada e incompleta para a avaliação de resultados. Isso ocorre em especial no setor agroindustrial onde os ciclos variam de semanas (em hortaliças) para anos (como em culturas perenes). Ainda que as culturas perenes possam ser avaliadas anualmente, a visão de sua rentabilidade em relação ao capital investido depende de sua performance durante anos. A seguir, será apresentado trecho extraído na íntegra do relatório confeccionado por este autor, onde constam os quadros de análise que se constituíram nas primeiras argumentações para adequações em índices financeiros rumo ao BSc. Notaremos que se trata de uma re-arrumação e releitura de números financeiros, mas foi com certeza a melhor forma de mostrar aos acionistas o quanto os números poderiam se distanciar da verdade.

Para o aprofundamento da análise (2003-2006), baseada nos números da empresa, começaremos por introduzir informações básicas sobre a Gavião, sobre as quais e com as quais os índices não operacionais, em especial, estarão correlacionados:

A Fazenda Gavião tem a seguinte configuração quanto ao uso de seus solos:

Tabela 1 - Uso dos solos na Fazenda Gavião

CULTURA	N PL	HA	%
LARANJA	151.175	353	12%
LIMÃO	13.907	52	2%
GRAVIOLA	10.028	46	2%
MAMÃO	19.000	10	0,4%
COCO	27.990	104	4%
MATA E PRESERVAÇÃO		2.247	79%
OUTROS (LÂMINA D'ÁGUA)		30	1%
TOTAL		2.843	100%

Fonte : Agropecuária Gavião LTDA

Apresentaremos a seguir comentários sobre uma questão fundamental relacionada à própria origem da metodologia: as demonstrações contábeis e sua utilidade na interpretação dos fatos reais. A Demonstração de Resultados é a ferramenta que demonstra o desempenho econômico da fazenda em cada ano. Mas

aqui temos que fazer uma pequena reflexão sobre conceitos de análise de desempenho.

Para esse propósito, mostraremos duas versões de Demonstração de Resultados (2003-2006). Na primeira versão, apresentaremos os números exatamente como eles aparecem na forma “publicada como oficial”, retirados das demonstrações financeiras fiscais. Na segunda versão serão mostrados números que sofreram as correções e ajustes necessários de forma a permitir a análise gerencial sob uma mesma base de parâmetros, incluindo simulação de cenários.

A segunda versão foi composta em dois passos: sob minha orientação, o departamento de contabilidade da Gavião prepara um primeiro relatório de gastos e custos por cultura com classificações de contas reclassificadas para se adequarem futuramente à implementação do BSc e, a partir deste, num segundo passo, preparo a Demonstração de Resultados. Este procedimento municia e complementa a gestão, que deverá evoluir para a utilização de um sistema de gerenciamento estratégico (SGE) o qual incorpora os conceitos de BSc (*Balanced Scorecard*), constituindo-se desta forma em ferramenta de concepção, implementação e reformulação contínua da estratégia, bem como projeção, discussão, informação, implementação e controle de ações e metas no nível dos processos operacionais.

De antemão, a adoção do conceito de análise de margens progressivas já permite uma gama muito maior de índices para a avaliação de desempenho em relação à estrutura de Demonstração de Resultados tradicional, razão pela qual as versões se apresentam nessa estrutura, de forma a permitirem comparações sob uma mesma base de dados.

Tabela 2 - Comparação de Resultados: Contabilidade Tradicional X Contabilidade Gerencial

ÍTEM	CONTABILIDADE TRADICIONAL				CONTABILIDADE GERENCIAL			
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
Receita Bruta	1.690.925	2.537.008	3.365.703	3.467.366	1.690.925	3.467.366	3.365.703	4.035.434
Impostos sobre Vendas	127.485	130.432	96.429	119.858	127.485	130.432	96.429	119.858
Receita Líquida	1.563.440	2.406.576	3.269.274	3.347.508	1.563.440	3.336.934	3.269.274	3.915.576
Custos Diretos (1)	649.617	1.603.109	1.487.337	1.826.317	649.617	1.603.109	1.497.345	1.826.317
Margem Operational 1	913.823	803.467	1.771.929	1.521.191	913.823	1.733.825	1.771.929	2.089.259
Indirect Costs (1)	222.295	331.590	428.362	462.805	222.295	331.590	428.362	462.805
Margem Operacional 2	691.528	471.877	1.343.568	1.058.386	691.528	1.402.235	1.343.568	1.626.454
Despesas Comerciais	16.665	45.502	172.544	166.389	16.665	45.502	172.544	166.389
Despesas Adm (1)	223.175	641.978	835.530	1.069.393	223.175	641.978	835.530	1.069.393
Outras Taxas Adm	8.898	58	4.103	762	8.898	58	4.103	762
Perdas em vendas (2)	92.350	119.542	0	92.895	211.892	0		36.070
Result Operacional 1	221.517	-335.202	331.391	-271.053	44.517	714.698	331.391	353.840
Despesas Trabalhistas	128.923	57.458	0	94.838	281.219	0		0
Result Operacional 2	92.594	-392.660	331.391	-365.891	-236.702	714.698	331.391	353.840
Escola	55.907	93.486	102.448	118.009	55.907	93.486	102.448	118.009
Result Operacional 3	36.686	-486.147	228.943	-483.900	-11.391	621.211	228.943	235.831
Despesas de Auditoria	0	0	40.016	8.300	0	0		0
Result Operacional 4	36.686	-486.147	188.927	-492.200	-11.391	621.211	228.943	235.831
Financial Revenue	43.463	18.356	12.377	54.255	43.463	18.356	12.377	0
Juros	20.237	36.889	41.218	63.769	20.237			0
Outras Desp Fin								
Result Operacional 5	59.913	-504.680	160.087	-522.233	11.836	639.567	241.321	215.312
Depreciação	211.819	261.258	282.941	342.457	211.819	184.085	206.174	206.174
Result Operacional 6	-151.906	-765.937	-122.854	-864.690	-199.983	455.482	35.147	9.138
Avaliação Pos Gado	105.916		0	0	105.916		0	0
Aval Negativa Gado	0	105.916	0	0	105.916	0	0	0
Outras receitas	22.406	15.904	5.000	17.400	22.406	15.904	5.000	27.330
Perdas em Ativos	34.907		60.914	3.190	34.907			0
Result Operacional	-58.491	-855.949	-178.768	-850.480	-212.484	471.386	40.147	36.468
reclassif: Mapa			47.926	0				0
reclassif: Projeto			25.000	0				0
RESULTADO	-58.491	-855.949	-251.694	-850.480	-212.484	471.386	40.147	36.468
OBS 1: ex depreciação + reclassificação		correções a serem feitas				correções a serem feitas		
OBS 2: não recebíveis consolidado		simulação para o preço da laranja				simulação para o preço da laranja		
OBS 3: demissões e acordos		simulação para o tamanho e peso da laranja				simulação para o tamanho e peso da laranja		
PREÇO DA LARANJA (R$ / Kg)	0,21	0,13	0,20	0,28	0,21	0,21	0,20	0,28
RECEITA LARANJA (R$)	1.069.115	1.100.302	2.477.289	1.969.781	1.069.115	1.737.986	2.477.289	2.135.324
PESO DOS FRUTOS (G)			223	164			223	223
PROD LARANJA (Kg)	5.063.020	8.409.399	12.337.566	7.042.030	5.063.020	8.409.399	12.337.566	9.575.443

Na Tabela anterior estão apresentadas as duas versões, lado a lado, de Demonstração de Resultados para o período de 2003 a 2006 (Tabela 2). Isto facilitará a compreensão das críticas listadas e dos ajustes realizados para a composição da demonstração de caráter gerencial.

3.2.1 Primeira versão: demonstração de resultados versão fiscal (tradicional)

A primeira versão corresponde literalmente à versão contábil fiscal. Tomando-a como base, comentaremos as adequações e os conceitos a elas relacionados que se faziam necessários para estabelecer uma fonte de dados confiável, estabelecendo a mesma base de comparação para os diferentes anos:

A) Em uma análise grosseira, o Balanço de 2003 indicava lucros de R$ 70.432. Porém, alguns pontos foram observados a *posteriori*. A provisão para devedores duvidosos apontava apenas R$ 1.161,00. Em um relatório realizado em Junho de 2003, a empresa de auditoria nos informou que não se encontrava hábil para identificar o período no qual as vendas teriam sido realizadas, pois o sistema de informações contábeis não vinha sendo atualizado já há um bom tempo. De fato, os documentos teriam de ser cuidadosamente checados com o fluxo de caixa, tarefa que finalmente veio a ser realizada por Marcos Rondon, diretor da Bahia Frutos (empresa coligada, responsável pela comercialização da produção). Após a checagem, o mesmo apurou o *status* real dessas contas indicando o valor total de R$ 118.135,51 em provisão para devedores duvidosos. Este valor deveria ter sido lançado a prejuízo em Resultados, reduzindo desta maneira o lucro indicado. Depois de uma última e detalhada análise do Balanço de 2003, pude constatar um valor alocado como despesas administrativas no total de R$ 92.349,74 que, no entanto, correspondiam a perdas em vendas. Os valores foram reclassificados na segunda versão da Demonstração Gerencial (células em cinza claro).

B) O Balanço não indicava as práticas adotadas pela antiga gerência com respeito a seu próprio salário. Tais práticas implicaram no desembolso quando de seu afastamento da empresa de R$ 150.000 acima do que seriam valores normais de rescisão salarial. Se alocadas corretamente, deveriam ter sido consideradas como despesas administrativas do período de 2003, reduzindo ainda mais o resultado alegado. Mas o valor foi pago e contabilizado para 2004, distorcendo os resultados relacionados a este ano. Por esta razão, os dados foram reclassificados na Demonstração Gerencial para o ano base correto, qual seja, 2003.

C) O método utilizado para avaliação do gado (valor presente apurado em mercado), ainda que legalmente aceito, não traduz o que realmente ocorre operacionalmente e economicamente em relação a esta atividade. Em dezembro de 2003, a avaliação do plantel apontou um valor de R$ 105.916,03 acima daquele apontado em dezembro de 2002. No balanço, o mesmo valor foi lançado como receita em contrapartida à superveniência de ativo. Mas este resultado nunca ocorreu na realidade: não houve venda de gado. Ou seja, a “receita” indicada não existiu, sendo contabilizada apenas para justificar a sobre avaliação do gado. Como

em 2004 este valor estava muito alto, o mesmo valor foi lançado como despesa. Ora, essa despesa também nunca existiu em 2004. O lançamento contábil aumentava o lucro em 2003 e decrescia o lucro em 2004, ambos de forma fictícia do ponto de vista gerencial. Este lançamento foi reclassificado na Demonstração Gerencial.

D) A depreciação, praticada em níveis permitidos por lei, pode proporcionar redução no recolhimento de impostos. Por outro lado, pode provocar a diminuição do resultado da empresa igualmente de forma fictícia. Outra impropriedade apurada está relacionada ao prazo de depreciação: as culturas estão sendo depreciadas em 10 anos, porém é sabido que pomares de laranjeiras chegam a durar 40 anos, como pode ser constatado pelo Sr. Moritz em sua visita às fazendas Sete Lagoas (Van Parys) e Fittipaldi. Por outro lado, a se depreciar em 10 anos, é de se supor que as mesmas já deveriam estar totalmente depreciadas. Mesmo assim, o valor continua aparecendo nos balanços! Por esta razão, demonstraremos o resultado de forma progressiva a fim de destacar contas que distorcem resultado como é o caso aqui da depreciação. Seu valor é corrigido na Demonstração Gerencial.

E) Gastos relacionados a levantamento topográfico e desenvolvimento de projeto não afetam o resultado de um ano e se constituem em ativos da empresa. Quando muito, poderiam ser diferidos e apropriados num tempo adequado, no caso aqui, 25 anos. Porém entende a auditoria que devam ser lançados como despesas. Discordamos. E por essa razão, também serão objetos de correção na Demonstração Gerencial, destacada a esse fim, pois só esses itens correspondem a cerca de R$ 75.000.

F) Se queremos comparar resultados com foco na avaliação de desempenho operacional, não podemos deixar de lembrar que o **preço praticado pelo mercado da laranja em 2004 foi cerca de R$ 0,13 / Kg,** quase a metade da média praticada em 2003 e 2005, cujo impacto na receita (células em laranja) será mais bem avaliado a seguir, quando o mesmo será objeto de simulação na Demonstração Gerencial. Este fato está associado à adoção de **linha de ação estratégica** para diminuição do impacto do preço da laranja no resultado global da empresa, como veremos adiante.

G) Despesas de auditoria imputadas à Gavião no ano de 2004 foram eliminadas na Demonstração Gerencial. Ainda que seja uma questão conceitual se a mesma deve ser uma despesa da empresa ou da holding e, ainda que do ponto de vista de resultados do Grupo pouca diferença faria alocar a despesa na holding ou na empresa objeto de auditoria, cabe a ponderação de que ela se presta, no caso da Gavião, muito mais a suprir os acionistas de uma segurança corporativa do que colaborar para a geração de resultados na produção.

H) O **impacto da seca,** ocorrida entre setembro de 2005 e março de 2006 (células em amarelo), sobre o peso dos frutos tem grande relevância à medida que, se observado o mesmo peso obtido em condições normais de chuva, o resultado final em 2006 teria sido bem diferente. Este é outro aspecto chave na definição de **linha de ação estratégica** dentre as que serão elencadas adiante no sentido de diminuir o impacto das secas sobre o desempenho global da empresa.

I) Deve ter sido notado o valor gasto em juros sobre empréstimos nos anos de 2004, 2005 e 2006. Embora estes fatos estejam diretamente relacionados à péssima performance de transferências por parte do City Bank em New York (conta fonte dos recursos), salientamos a inviabilidade de continuarmos a nos valer de crédito de capital de giro para fins comerciais, com taxas variando de 4 a 9% ao mês. Foi gasto um total de R$ 162.394 durante o período citado, recurso suficiente para a abertura de um poço! Este é um custo que não só deve ser evitado pela empresa como é outra **linha de ação estratégica**, qual seja, a de contar com fontes de capital adequadas à atividade agrícola para o suprimento de capital de giro.

J) Como mais um impacto das irregularidades praticadas pela antiga gerência pode-se notar o gasto atual relacionado a despesas legais para normalização de vínculo empregatício praticado fora das normas trabalhistas. A soma total dos recursos monta em R$ 94.838 até então e estão lançadas em 2006, quando são decorrentes de irregularidades anteriores a 2003 e, por esta razão, serão realocadas para aquele ano na Demonstração Gerencial.

L) Outro aspecto se refere ao descasamento entre custo e receita da laranja em especial, onde grande parte do custo anual da cultura se refere à produção do próximo ano, causando imprecisão na demonstração de resultados. O fato não é

compensado com o tempo e em especial os gastos com a operação de “limpeza (*cleaning*)” em 2004 deveriam ter sido ativados e amortizados durante a vida útil dos campos.

3.2.2 Segunda versão: demonstração de resultados versão gerencial

Os comentários pertinentes a esta versão da demonstração de resultados serão feitos sempre em comparação com a primeira versão, a demonstração fiscal. Comparando as duas tabelas podemos entender o quão importante é a composição de relatórios gerenciais a partir da Demonstração de Resultados em sua versão oficial, fiscal. Apuraremos, por sua vez, o quanto os números constantes da contabilidade fiscal são inadequados para análise de performance com o objetivo de identificação de problemas e concepção de soluções. Os números mais importantes vão mostrar expressivas diferenças:

a) O “lucro” de R$ 70.432 em 2003 se torna um prejuízo de R$ 212.484 quando devidamente aferido. Por outro lado, o prejuízo de 2004 se torna lucro de R$ 471.386 se ao lado dos ajustes contábeis simularmos o preço da laranja como sendo a média de 2003 e 2005, ou seja, de R$ 0,21 / Kg.

b) As Margens Operacionais 1 e 2 demonstram a performance operacional da Gavião. Representam o resultado direto do sistema de produção adotado e a qualidade de execução pela equipe operacional. A margem operacional cresceu cerca de 100% de 2003 para 2005 e praticamente manteve este nível em 2006, mesmo quando analisada na Demonstração Fiscal. Na Demonstração Gerencial, o comportamento seria superior, simulando-se o preço normal de R$ 0,21 / Kg para a safra de 2004.

c) O Resultado Operacional 1 mostra o desempenho da empresa como um todo: administração, vendas e produção. Tomando por base a Demonstração Gerencial, o incremento entre 2003 e 2005 ficaria perto de 1000% ajustando-se o preço da laranja para a média normal de R$ 0,21 / Kg. É o efeito de escala da produção via produtividade (neste caso mascarado pelo comportamento atípico do preço em 2004, que ficou num valor médio de R$ 0,13 / Kg). Esse número aponta o desempenho considerando os fatores que, efetivamente, estão sob a administração do time local como um todo.

d) Os Resultados Operacionais 2, 3 e 4 mostram o impacto de despesas “acessórias” ou não relacionadas diretamente com a produção: Betag, Auditoria, Escola, Depreciação, Perdas com baixa de ativos.

e) Em especial, a simulação feita busca diferenciar as causas exatas dos resultados nos últimos três anos. Eliminando-se o efeito de preço em 2005 e a redução do peso de fruto (devido à seca) em 2006, observa-se que o Resultado Operacional 1 registra valores próximos a 10% da receita para os anos de 2004, 2005 e 2006, demonstrando estabilidade em relação à performance da empresa. O fato se deu mesmo ainda não tendo atingido níveis de produtividade satisfatórios especialmente na laranja, ainda que substancialmente superiores à média de 0,6 cx / planta entre 1998 e 2003:

2004: 56 Kg / planta = 1,33 cx 40,8 kg / planta

2005: 82 kg / planta = 2,00 cx 40,8 kg / planta

2006: 48 kg / planta = 1,14 cx 40,8 kg / planta

Em condições de sequeiro, a produtividade considerada como possível estaria entre 2 a 3 cx 40,8 Kg / planta, equivalendo a uma média de 2,5 cx 40,8 Kg / planta, *então* nossa previsão para 2007. Conclui-se que os resultados dos últimos 3 anos foram extremamente satisfatórios do ponto de vista de gestão e extremamente prejudicados por fatores externos: preço e seca. O Resultado Operacional 3 é obtido após a consideração das despesas relacionadas à escola, principal ação de responsabilidade social que, embora não esteja diretamente ligada à produção, faz parte da "Visão" da empresa. Mesmo assim a empresa estaria apresentando resultados satisfatórios se não houvesse sofrido o impacto dos fatores ligados a preço e clima (seco).

O texto apresentado, extraído de relatórios da empresa, exemplifica e esclarece o quanto a interpretação de resultados está sujeita à definição dos índices e de como os mesmos são interpretados. Mais do que isso, foi essencial para a demonstração aos acionistas e auditores da falibilidade da interpretação simplória baseada no enfoque extremo dado à "*bottom line*" - a linha de lucro líquido como sendo a verdade absoluta para leitura de desempenho.

A partir deste relatório, a empresa se viu motivada a aceitar ferramentas que indicassem de forma mais verdadeira como os resultados estavam sendo construídos e de que forma envolviam as diferentes pessoas e departamentos: quem está fazendo o quê e como passou a ser mais importante do que a "*bottom line*". Esse foi o primeiro esboço de questionamento quanto à validade dos indicadores tradicionais, em contrapartida da proposição de novos indicadores úteis, ainda que financeiros apenas.

A ampliação do escopo com índices não financeiros só se daria mais tarde. Mas antes disso, foi necessário um esforço em termos de esclarecimentos sobre aspectos da gestão do agronegócio para os acionistas. Na realidade, o uso de índices exclusivamente financeiros encobre outro aspecto relevante da comunicação entre acionistas e gestores: o conhecimento como competência essencial ao estabelecimento de uma linguagem comum para que a discussão estratégica de fato ocorresse com a participação do acionista representante na condição de CEO, cuja "linguagem" era baseada estritamente em sua formação na área financeira.

3.3 GAVIÃO: A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

3.3.1 Visão e missão

> O primeiro novo processo *tradução da missão* ajuda os gerentes a construir o consenso em torno da visão e estratégia da empresa. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 69)

A visão da empresa é traduzida nesta mensagem do CEO:

> Depois de passar as férias em praias intocadas do Brasil, eu decidi em 1996 conhecer "o outro lado" das riquezas do país. Eu trabalhei em Entre Rios por três meses com trabalhadores locais no campo. Minha decisão se tornou uma de minhas experiências fundamentais em promover mudanças em minha vida em relação à minha percepção da necessidade da responsabilidade sócio-econômica. Eu mergulhei na vida dos trabalhadores. Foi duro entender que eles eram envolvidos em sua própria vida como em uma armadilha e provavelmente não conheciam outro estilo de vida que não aquele. Eles tinham um trabalho e poderiam alimentar os filhos. Para nós em países desenvolvidos, como na Europa e Estados Unidos, vemos a globalização como crescimento e guia de geração de lucros, alimentando nossas economias e continuamente fortalecendo nosso padrão de vida. Todo o "outro lado" permanece fora de nossa percepção e de nossas fronteiras. Entendendo que nossas economias podem, no longo prazo, prosperar apenas se seguirmos um relacionamento equilibrado, eu acredito que temos a obrigação não apenas de proporcionar retorno àqueles através dos quais ganhamos, mas também assegurar que o equilíbrio seja mantido. Tendo aproveitado os luxos da globalização enquanto crescia e durante minhas experiências profissionais, eu vejo como encargo fundamental assegurar uma troca justa dos valores agregados em produtos e serviços, assim ambos os lados podem lucrar com a globalização. Minha experiência no Brasil me habilitou a ver a realidade dura do mundo globalizado. Ensinou-me a importância da responsabilidade social na vida profissional e agora vejo como fundamental sua aplicação em meus futuros empreendimentos. Em paralelo à atuação da "*Human Network of Brazil*", nossa fundação familiar de apoio ao estabelecimento a 34 escolas, fundamos a Associação "Saber para Viver", projeto voltado para a educação básica das crianças estudantes em nossa Fazenda Gavião. Pretendemos desenvolver programas de inclusão social para menores carentes e profissionalização para pequenos produtores nas comunidades vizinhas. [...] O Brasil é um país do qual os negócios de nossa família – a maior distribuidora de bebidas da Europa – tem lucrado por muitos anos devido ao fato de se constituir em nosso maior fornecedor de suco de laranja concentrado. (ECKES, em RELATÓRIO..., 2005, p. 1-3, grifo do autor).

A missão, por sua vez, teria de ser uma tradução operacional e comportamental do que foi proposto como visão. A citação "eu vejo como encargo fundamental assegurar uma troca justa dos valores agregados em produtos e serviços, assim ambos os lados podem lucrar com a globalização" (ECKES, 2005,

Pág. 1-3) é clara em estabelecer uma missão de **duplo efeito**: que sociedade e a organização possam estabelecer uma **interação de troca justa** onde ambos lados **possam lucrar com a globalização**. A missão da Agropecuária Gavião foi assim descrita:

> A Agropecuária Gavião Ltda. tem por missão a produção de bem estar social para seus acionistas, colaboradores e comunidade local através da produção agrícola sustentável e processamento e beneficiamento de frutas, atendendo ao mercado com produtos de qualidade confiável e sabor superior, em bases organizacionais que zelam pela obtenção do lucro sob relações de troca justas e que possam garantir a oportunidade de crescimento a todos. (RELATÓRIO..., 2005, p. 4)

3.3.2 Formação da estratégia

> Algumas (empresas) descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outras, com base em seus produtos e serviços; outras, em função dos clientes almejados; outras sob o ponto de vista de qualidade e processos; e ainda outras, sob a perspectiva de recursos humanos. (KAPLAN, 2004, p.5).

No intuito de estabelecer uma linguagem sobre estratégia para entendimento interno na organização, a Gavião adotou os seguintes termos:

A) Eixos ou categorias de ação estratégica: verticalização e especialização, não verticalização e otimização econômica com diversificação, e inovação;

B) Linhas Estratégicas: melhoramento genético, irrigação;

C) Processos: culturas e modalidade de cultivo, ex: laranja irrigada;

D) Táticas: ações dentro de um processo, exemplo: Indução de florada, irrigação por pulso.

Os termos usados podem não corresponder sequer à apropriação de um conceito natural para estratégia, processos e táticas, como explanado em “Fundamentos Teóricos”, mas tiveram a virtude de estabelecer uma comunicação fácil entre os colaboradores.

A formação da estratégia da empresa foi iniciada primeiramente com um estudo de planejamento estratégico que levou em consideração o diagnóstico composto da avaliação de capacidades internas e do estudo da cadeia citrícola no Estado da Bahia, Brasil, na qual a empresa estava inserida.

Apresentaremos um resumo dessas análises realizadas que serviram de base para a discussão e formação da estratégia. No entanto, a existência de expressiva área já em produção demandava respostas imediatas a algumas questões: dado que a produtividade estava em níveis absurdamente baixos, comprometidos por uma gestão anterior de “exploração” e não de “explotação”, o que seria mais adequado: a renovação dos plantios ou a recuperação dos mesmos? Tratava-se de uma decisão estratégica de curto prazo. Para esse fim, prevaleceu o consenso diante das opiniões de especialistas em fitotecnia, técnicos de campo e gestores.

A primeira decisão estratégica compartilhada foi pela recuperação dos campos enquanto fosse levado a efeito o levantamento de todos os dados necessários à formulação da estratégia de forma reflexiva e ponderada, ao mesmo tempo em que a gestão fosse avaliada quanto a resultados preliminares antes que decisões de investimento fossem tomadas. Após quase um ano de avaliação já era possível dar um passo a mais na formulação de uma estratégia de longo prazo. Os subsídios para a formulação da estratégia são apresentados a seguir.

3.3.2.1 Capacidades internas: resumo

A análise das capacidades internas foi levada a efeito com base em diversos levantamentos como recursos naturais (água, solos), clima, aptidão cultural e avaliação de desempenho genético, de forma que possam ser traduzidos em índices preliminares indicadores de viabilidade técnica e econômica. As ações imediatas decorrentes destes estudos resultaram nos seguintes pontos:

- Sucesso em suas ações iniciais promovendo a recuperação dos pomares e a elevação da produtividade média. Alguns índices adotados:

- ✓ Manejo integrado de pragas.
- ✓ Contagem de frutos para previsão de safra.
- ✓ Pesagem de frutos por carga de transporte.

- Investimentos em infra-estrutura administrativa essenciais a uma nova fase de investimentos.

- Adequação satisfatória de sua equipe para a assimilação da visão e missão explicitadas pelos acionistas e para a gestão.

- Resultados superiores à da gestão passada, porém prejudicados pelos fatores associados à ocorrência de secas (2006) e preço baixo para a laranja (em 2004).

- Necessita de ação estratégica para a eliminação do fator de risco associado à ocorrência de secas.

- Necessita de ação estratégica inovadora que desenvolva a produção em janelas de mercado.

- Necessita de ação estratégica que promova o equilíbrio entre escala de produção (via produtividade e expansão de área) e despesas administrativas (relacionadas à extensão e diversidade de culturas a serem administradas).

- Necessita de ação estratégica que promova aumento de valor agregado aos produtos através de:

  a) construção de *packing house* que viabilizará os processos de seleção por tamanho, separação de refugo, lavagem e enceramento de frutos;

  b) compra de Box no CEASA Salvador.

- Necessita de ação estratégica para a obtenção de capital de giro e capital para investimentos em custos e prazos compatíveis com a natureza da atividade e capacidade de pagamento da empresa.

- Necessita de pensamento estratégico para a inovação e aprendizagem de processos a fim de atender novas tendências de mercado: orgânicos e sucos NFC.

3.3.2.2 Cadeia citrícola: resumo

Utilizando-se do Modelo Adaptado do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), apresentaremos a seguir uma seqüência de quadros de fatores de competitividade para a inserção da Bahia na cadeia citrícola nacional e mundial. No entanto, os quadros não obedecerão rigorosamente à metodologia citada, pois o próprio nome já diz, foi desenvolvida para o setor industrial. Serão comentados aspectos sistêmicos, estruturais e empresariais.

	FATORES SISTÊMICOS			
	POLÍTICOS	ECONÔMICOS	SOCIAIS	INFRA ESTRUTURAIS
POSITIVOS	Governo da Bahia atua apoiando o setor através do programa de fomento Bahia Citrus	O Estado tem polo de produção de insumos para o setor agroindustrial	A cadeia citrícola demanda mão de obra de campo intensiva e o Estado deseja aumento de empregabilidade	Existe protocolo de intenções de instalação de terminal de armazenagem e carga no porto de Salvador. O porto de Salvador tem localização privilegiada para frete Europa e EUA
NEGATIVOS	O Programa ataca apenas questões básicas da produção	Não há produção suficiente para o processamento industrial	A estruturação da mão de obra cerece de organização sindical e treinamento	Estradas em estado lamentável. Acessabilidade ao Porto de Salvador é ruim

Quadro 3: Fatores Sistêmicos

Os fatores sistêmicos indicam que a instalação da cadeia em moldes competitivos no Estado da Bahia seria extremamente atraente, especialmente do ponto de vista social. A cultura da laranja é tipicamente empregadora de força de trabalho braçal especializada, visto que operações de pulverização para controle de doenças e pragas, adubação e correção de solos são completamente mecanizáveis, porém a colheita é feita totalmente de forma manual.

No Estado de São Paulo, é este um dos setores responsáveis pela estruturação do trabalho através da formação de empresas especializadas neste serviço, cooperativas de trabalho e atuação sindical.

Na Bahia, no entanto, a despeito da ação governamental, o paradoxo persiste: não há ação coordenada para o aumento da produção e a instalação da cadeia processamento – transporte – armazenagem – porto – transporte marítimo. A posição em termos de localização geográfica do Porto de Salvador é muito vantajosa no frete para os Estados Unidos e Europa, porém não possui instalações para a armazenagem e despacho de suco concentrado. Não existe até o momento empresa que realize investimento desse porte, desde que a produção não é suficiente para a otimização de cadeia.

Por fim, o estado das estradas na Bahia é lastimável, o que pode se dever à dependência de rodovias federais, cuja manutenção não é de responsabilidade do Estado, tornando qualquer ação nesse sentido mais complexa do ponto de vista político.

A ação do Estado confirma-se como necessária, pois investimentos em infra-estrutura, como estradas e porto, significam um valor expressivo e demandam o planejamento institucional de forma a acomodar os aspectos relacionados à sua interação logística e os impactos sócio-econômicos e ambientais em compatibilidade com o desenvolvimento local.

	FATORES ESTRUTURAIS			
	MERCADO LOCAL	MERCADO INTERNACIONAL	INCENTIVOS	CADEIA
POSITIVOS	Turismo em ascensão: possível aumento do consumo de suco natural pasteurizado, preferido pelo turista	O Brasil já é o maior player no mercado. A inclusão de China e Rússia no consumo mundial justifica expansão no setor	A Bahia já conta com forte atuação do Governo Estadual e Federal em incentivos oficiais	A Cadeia enfrenta problemas na área de produção na Flórida e São Paulo, principais centros produtores
NEGATIVOS	O mercado não suportaria aumento de oferta para consumo in natura nos períodos tradicionais de safra	Não há produção suficiente para o processamento industrial	Os incentivos não são suficientes para atrair um investidor verticalizado	A inclusão da Bahia na cadeia citrícola depende de "transplante de cadeia" com investimento verticalizado

Quadro 4: Fatores Estruturais

Não cabe aqui um quadro de correlação para fatores empresariais: a Bahia simplesmente não possui, atualmente, um empresário sequer do setor citrícola que possa ser avaliado em termos de competitividade no nível para a participação no molde vigente de comércio globalizado que a cadeia exige. Mesmo os produtores aqui estabelecidos ainda carecem de praticamente todos os requisitos necessários para que se possa estabelecer uma avaliação positiva sequer no que se refere apenas à produção.

Considerando a dependência da cadeia em relação aos grandes produtores/processadores (de São Paulo), podemos afirmar quanto às **forças competitivas** que:

a) A cadeia está estabilizada (ver Tabela 3), ocorrendo poucas alterações na composição do *share* no tópico que se refere à **rivalidade e concorrência.** O Nordeste não oferece condições de competitividade para os processadores do Nordeste em relação aos de São Paulo, devido à inexistência de infra-estrutura (estradas e porto) no Estado da Bahia para o estabelecimento do mesmo nível de eficiência na cadeia produção-transporte-processamento, o que, por outro lado, impede a iniciativa de **entrantes.**

b) O produto é uma *commodity* cuja **substituição** no mercado é pouco provável. Outras frutas compartilham do mercado de sucos, porém o suco de laranja tem características que o mantém como líder mundial de consumo.

c) Os **fornecedores**: são co-financiadores da cadeia na fase de produção em ação complementar aos contratos de venda antecipada de laranja por parte dos produtores aos processadores**.**

d) A dinâmica entre os **compradores** de laranja para suco está condicionada à existência dos grandes grupos que possuem estruturas verticalizadas em SP. Notem que, na Tabela 3, onde está o *share* entre os grandes produtores processadores, não aparecem processadores do Nordeste tal sua insignificância em termos nacionais. Por outro lado, sua atuação no Nordeste gera impacto local no aspecto preços com influência na estratégia a ser adotada. Ocorre que os mesmos se valem da distância do Nordeste em relação a São Paulo para criar barreiras a uma eventual estratégia de venda por parte dos produtores do Nordeste aos processadores de São Paulo: os **processadores do Nordeste** pagam o limiar do diferencial existente descontado o frete frente aos preços praticados em São Paulo e, de outro lado, pelos preços praticados pelo mercado de laranja para consumo de mesa no Nordeste.

Tabela 3 - Market Share: Produtores Processadores de Suco Concentrado

2003		2004		2005		2006	
Cutrale	28,9%	Cutrale	27,0%	Cutrale	34,0%	Cutrale	37,0%
Citrosuco	24,7%	Citrosuco	24,5%	Citrosuco	22,2%	Citrosuco	27,5%
Coimbra	13,3%	Coimbra	13,1%	Coimbra	9,2%	Citrovita	10,2%
Cargill	9,4%	Cargill	12,8%	Montecitrus	8,2%	Coimbra	7,5%
Montecitrus	6,6%	Citrovita	6,6%	Citrovita	6,8%	Montecitrus	1,8%
Bascitrus	3,5%	Montecitrus	4,8%				
Citrovita	3,3%	Cambuhy	2,8%				
CTM	2,8%	CTM	2,6%				
Cambuhy	2,8%	Bascitrus	2,4%				
Branco Peres	2,3%	Branco Peres	1,7%				
Royal	1,3%	Sucorrico	1,5%				
Outros	1,1%	Outros	0,2%	Outros	19,5%	Outros	16,0%
Total	100,0%	Total	100,0%		100,0%		100,0%
Total Grupo 1 (5)	76,3%		77,4%		73,7%		74,7%

Fonte: Fundecitrus, 2007.

e) Os **varejistas e atacadistas** de fruta para mesa no Nordeste se dividem entre dois grupos: os que não praticam qualidade e os que praticam qualidade de modo a estabelecer parcerias com as redes de supermercados de melhor linha.

f) Temos, por fim, os **outros produtores** que se caracterizam, em sua média, em níveis inferiores de adoção tecnológica e qualidade da produção.

g) Como foi dito, a cultura sofrerá a pressão de **outras culturas** (cana, eucalipto) disputando áreas disponíveis e aptas para o cultivo da laranja.

As conclusões se resumem a uma ponderação de que há muito por fazer para que o Estado da Bahia possa se inserir na cadeia citrícola nacional e mundial nos moldes de competitividade exigida, a exemplo do que se pratica na região tradicional em produção e processamento, ou seja, São Paulo.

3.3.2.3 Eixos estratégicos

Ao analisarmos as capacidades internas e os fatores externos associados à cadeia citrícola, pode-se estabelecer o enquadramento dos players, incluindo a Gavião, em um gráfico de posição assim representado:

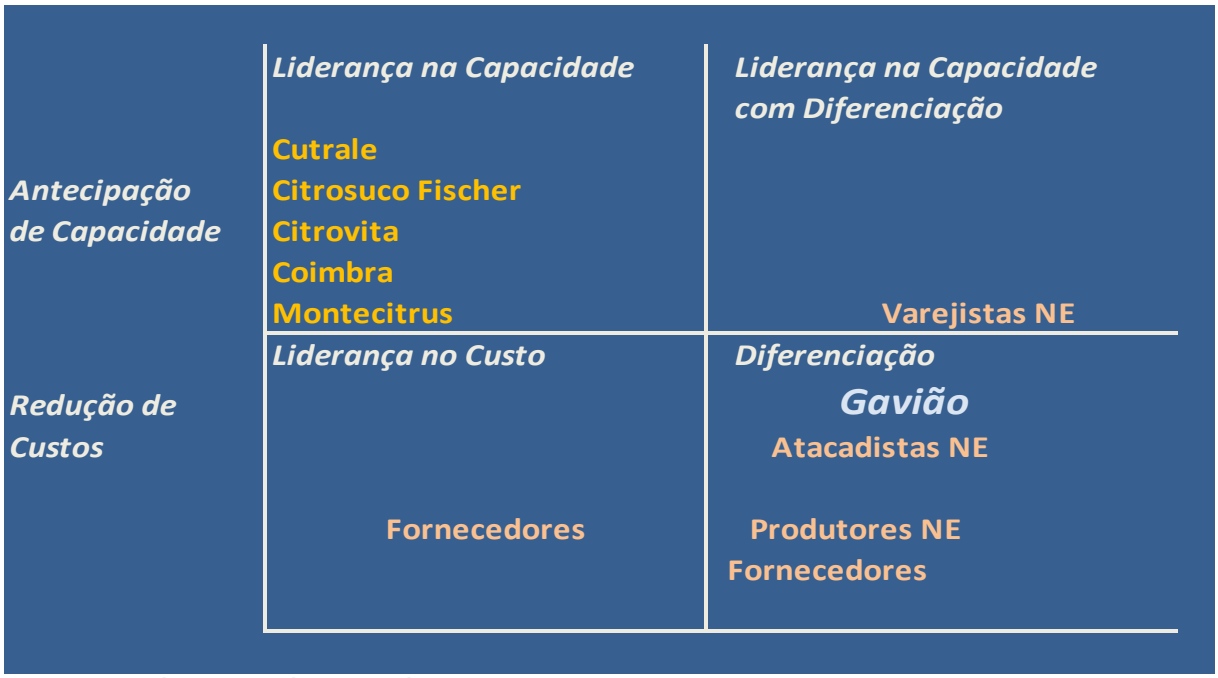


Figura 6. Análise estratégica genérica: posicionamento
Fonte : Agropecuária Gavião Ltda. (2007)

O gráfico na Figura 6 traduz a Gavião como um player distante da liderança por escala, porém com diferenciação no mercado onde atua. No entanto, a questão fundamental seria a definição se a Gavião teria potencial para optar por uma busca de posicionamento em tais condições associadas a ganhos de escala no nível dos principais players. A configuração de área própria seria por si, só, um primeiro sinal de que isso não seria possível. Por outro lado, a expansão de área na forma de parcerias combinadas ao domínio do processamento iria esbarrar em outros aspectos estruturais como as condições para o desenvolvimento da cadeia citrícola no Estado da Bahia.

Como foi dito, a estratégia para a fazenda não poderia se ater às potencialidades futuras, pois a propriedade já tem uma área implantada significativa, especialmente de culturas perenes. Seu ativo principal é a área cultivada com

plantios de longa vida útil e que implicariam em altos investimentos ou perdas para sua substituição. A avaliação de sua adequação se fez obrigatória de imediato.

Foram elencados três eixos ou categorias de ação estratégica:

Estratégia 1: verticalização para suprimento de suco às empresas do mesmo grupo na Europa ou processamento próprio.

Estratégia 2: desenvolvimento sem verticalização, com diversificação.

Estratégia 3: inovação.

A verticalização, ainda que aparentemente uma opção óbvia, esbarra nos impedimentos relacionados a:

- Disponibilidade de infra-estrutura por parte da região NE para que se viabilize a instalação da cadeia de forma otimizada, a exemplo dos players competidores estabelecidos na região SE.
- Regras de governança: o grupo na Europa tem restrições a parcerias envolvendo acionistas com participação em outras empresas, de forma direta.

De qualquer forma, a percepção da complexidade do investimento no setor indica a necessidade de haver uma estratégia que torne a fazenda rentável e auto-suficiente do ponto de vista econômico e financeiro independentemente da possibilidade de verticalização, mas podendo integrar esse eixo estratégico oportunamente.

A inovação no sentido de ampliação do horizonte de produção e de mercado se faz necessária em função da percepção do forte crescimento mundial do consumo da produção de laranja e suco orgânico. Assim, a estratégia deve somar um pouco dos três eixos sugeridos, porém começar por uma ação imediata atrelada à recuperação da área existente na fazenda favorecendo a produção, seleção e beneficiamento de laranja para consumo de mesa, onde estão os melhores **preços**,

pois na Bahia a Agropecuária Gavião apresenta vantagens competitivas devido à qualidade de seu produto.

A otimização econômica será decorrente de seu eixo estratégico de **inovação e desenvolvimento tecnológico:** adoção futura de irrigação, que permite a produção fora de época, e seleção e beneficiamento que permite parcerias diretas com supermercados. O refugo será destinado para processamento em indústria de suco concentrado.

Outras linhas relacionadas às demais culturas existentes na fazenda:

- **Diferenciação** na produção e comercialização: processamento em *packing* e obtenção do *E-gap* para exportação do mamão, limão e laranja em *bins*.
- **Irrigação** para redução de riscos de seca.
- **Melhoramento genético.**
- **Investimentos** para ampliação da escala de produção com diversificação de produto que permita o suprimento de capital de giro: mamão para mercado interno e exportação, graviola para consumo da fruta fresca e massa congelada. Essas ações também envolvem desenvolvimento tecnológico.
- **O aporte de capital** será feito com o mix de capital próprio e do parceiro financiador BNB (Banco do Nordeste). Na região SE, o financiamento à produção se dá através dos fornecedores (multinacionais de insumos) através de prazos de pagamento dilatados e por contratos de compra e venda antecipada, realizados entre produtores e processadores. No NE, o financiamento à produção não conta com os contratos de compra e venda com processadores. Assim a empresa deverá recorrer aos incentivos do FNE (Fundo Constitucional do Nordeste), intermediado pelo Banco do Nordeste e que oferece condições especiais para o financiamento de investimentos e

custeio de safra. Os financiamentos oficiais estariam praticamente limitados à ação do BNDES e BNB para tal monta de investimentos. O investimento deste porte requer atender a condições específicas quanto a garantias, experiência, capital próprio, infra-estrutura, etc.

Da análise do texto original, podemos destacar que a ação institucional será fundamental para que sejam criadas, no mínimo, as condições relacionadas à infra-estrutura de estradas e portos. Ou seja, é necessária uma ação apoiada pelo Estado para o estabelecimento de uma grande processadora na Bahia. Devido às pressões no mercado produtor de laranja decorrentes dos furacões e geadas nos Estados Unidos, associados por outro lado à expansão do mercado chinês, o Grupo Eckes poderá se interessar por uma ação nesse sentido. Do exposto, a ação estratégica dominante para adoção imediata está relacionada à estratégia 2 como eixo, qual seja a de proporcionar auto-suficiência econômica e financeira para a Gavião, independente de verticalização, mas coerente com esta possibilidade futura.

Para a definição de projetos executivos ou processos, a empresa se valeu de um sistema de gerenciamento estratégico (SGE), com a metodologia de BSc (*Balanced Scorecard*) nele incorporada de forma a permitir a simulação de cenários e definição, implementação e controle de metas como será descrito adiante neste trabalho. Uma primeira simulação foi realizada com o auxílio do SGE projetando-se os resultados apenas com a elevação de produtividade das culturas existentes nas áreas atuais e algumas conclusões foram obtidas quanto aos aspectos financeiros e administrativos:

- Dependência de culturas perenes no perfil financeiro: como as produtividades encontravam-se muito baixas, apesar da área instalada ser significativa, a empresa não consegue apresentar, no curto prazo, eficiência na geração de capital de giro ou poder de alavancagem para investimentos;
- A relação custo fixo X produção está prejudicada por uma produtividade baixa, como já dissemos, combinada a uma área relativamente grande

composta de diferentes culturas em áreas individuais expressivas. Mesmo sob irrigação, essas culturas não terão o impacto desejável em termos de geração de capital de giro e expansão significativa de volume de margem de contribuição. Há, por outro lado, limitações para o uso de irrigação em área total. Estes aspectos indicam a necessidade de expansão da área cultivada, o que foi trabalhado em simulações de cenários com o uso do SGE (BSc).

- A Gavião requer um corpo administrativo e técnico compatível com seu tamanho, mas cujo custo não pode ser plenamente coberto pelo resultado das culturas em curto prazo devido à baixa produtividade citada e à escala reduzida de cultivo.
- A fazenda precisa adotar uma cultura que viabilize maior giro de capital a curto prazo, a exemplo de mamão, banana, gengibre ou maracujá. A adoção da irrigação em áreas instaladas de laranja, limão, graviola e coco também terão esse efeito.
- A fazenda poderá atingir a auto-suficiência econômica a médio prazo dando prosseguimento à política de elevação de produtividade, mas apresentará Taxa Interna de Retorno considerada não atraente pelos acionistas (abaixo de 16%) e continuará com eventuais necessidades de captação de capital de giro.
- A fazenda já possui um número razoável de culturas. A adoção de uma nova cultura deverá ser guiada por um forte apelo inovador de modo a justificar uma maior complexidade operacional.

3.4 GAVIÃO: A CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Delineada a estratégia em eixos e em linhas de ação, apresentaremos a seguir o processo de construção do mapa estratégico.

> [...] os mapas estratégicos, que é onde se começa hoje o processo. Descobrimos que antes de começarmos com as métricas, deveríamos iniciar os trabalhos construindo um mapa estratégico. (NORTON, 2006, p. 12).

A primeira versão da estratégia começaria a ser apresentada a todos para discussão. A necessidade de formulação interativa com a equipe pode ser ilustrada no agronegócio neste exemplo: a fim de obedecer à estratégia de redução de custos em mecanização com a utilização de longas linhas de plantio, onde é exigido um número menor de manobras, é necessário “integrar” o desenho de drenos e canais para que esse fragmento (processo redução de custos) da “estratégia” seja viável. É muito comum um investidor contratar uma empresa de consultoria para elaborar um plano estratégico e projetos e cometer gafes relacionadas a aspectos que dependem de efetiva experiência em campo.

Considerando que uma equipe será contratada para fins de implantação e execução dos projetos elencados, seria muito apropriado que, antes mesmo do início da implantação, ou seja, da fase de projeto em diante, já houvesse a participação de parte da equipe operacional que vai se responsabilizar em tornar realidade o que normalmente foi projetado por outros.

No caso da Gavião, como veremos adiante, a equipe da gestão anterior se limitava a um só profissional que concentrava demasiadas funções. A contratação de novos colaboradores no início da discussão estratégica foi oportuna e relevante para a viabilidade e sucesso dos processos. Observa-se aqui a aplicação do fundamento do “alinhamento” em relação a pessoas, hierarquia e cadeia de coordenação. Adiante será apresentado o formato elaborado da ferramenta principal utilizada para esse fim, qual seja o organograma. A adequação efetiva de pessoal, em se iniciando na fase de projeto, permite a agregação da experiência na formulação dos projetos, de modo a prever detalhes críticos em seus processos operacionais.

Na Gavião, vários detalhes de extrema importância surgiram com o efeito de alinhamento combinado ao conceito do laço triplo de aprendizagem – a ser apresentado logo a seguir – na fase de projeto: a previsão de logística de abastecimento de tratores, o desenho de ruas de plantio prevendo a utilização de modos de colheita diferenciados, a definição de modos de transporte para os diferentes níveis de gestores operacionais, dimensionamento de sistemas de irrigação visando baixo custo em energia com a utilização da tarifa horosazonal, planejamento da lâmina e manejo de irrigação com o objetivo de indução de florada, entre outros.

Para que a estratégia fosse visualizada e discutida, foi elaborado um primeiro mapa “preliminar”, apresentado na Figura 8, onde penso que tomamos uma liberdade inovadora. Trata-se de um mapa geral de formação, implementação e execução da estratégia, portanto anterior ao mapa de estratégia propriamente dito.

De uma forma geral, a cultura na atividade agroindustrial, em especial sua fase agrícola, é muito marcada pela noção de tempo. A chegada da chuva determina o tempo para plantar e, se tudo correr bem, a chegada da seca determina a chegada da colheita. O uso da irrigação não ignora os tempos definidos pelo clima, apenas inverte o raciocínio: nas típicas culturas irrigadas em regiões de semi-árido, a seca determina o tempo de plantar e cuide de colher antes que comece a chover! Assim, nos preocupamos que o mapa concebido utilizasse linguagem próxima à vinculação entre o processo de formação / execução da estratégia e o tempo dos processos, tão facilmente assimilável pela visão de “agricultores”.

Percebemos que, para esse fim, ao invés de uma apresentação direta da estratégia, seria interessante a apresentação de um mapa preliminar (Figura 8) que apresentasse uma visão sistêmica do processo completo desde a formação da estratégia, a qual apareceu em um segundo mapa, que será apresentado mais adiante. Essa iniciativa resultou na confirmação positiva, a partir da percepção dos colaboradores, do pressuposto de que a linguagem utilizada, na forma composta – em mais de um mapa - e associada ao ‘tempo’, se mostrou adequada para a plena participação dos colaboradores desde as fases iniciais do desenvolvimento da estratégia.

Destacamos um detalhe do mapa preliminar para evidenciar a “estratégia” como parte de uma dinâmica maior. De alguma forma, a “conjunção” de mapas trouxe a possibilidade de estender a aprendizagem para todo o processo, evitando a simples “aceitação” da estratégia, mesmo que em sua primeira forma. Deste modo, foi possível remeter as pessoas à percepção de que a proposta preliminar já havia considerado a opinião de várias delas para a confecção do que seria apresentado, como já relatado anteriormente, em relação ao detalhamento de processos.

Colocamos o acionista não só como expectador de resultados, mas como agente das decisões chave e suas implicações: a visão e o capital disponível disponibilizado no “tempo certo”. O acionista veria a si mesmo como propositor de uma visão que culmina em uma série de processos que exigiriam a observação dos tempos para sua materialização.

De outro lado, a equipe operacional veria a si própria se conseguisse enxergar seu papel em diversos *momentos* da formação da estratégia e nos processos e ações diante de si no mapa.

O encontro de atores e papéis traria a consciência de quanto o sucesso dependeria de “alinhamento”. O “sistema de *loop* fechado” surgiu naturalmente, evidenciando a estratégia como objeto de gestão dinâmica através de uma ferramenta que envolve a todos os atores de forma contínua (Figura 9).

> É a questão de colocar todos numa mesma página. E se deve começar pelo topo, pois geralmente os executivos não estão na mesma página. (KAPLAN, 2006, p.14).

Em lançando mão de um sistema de gerenciamento estratégico (SGE) logo desde a formulação da estratégia, viabilizou-se a expansão na perspectiva de aprendizagem para a prática do laço triplo proposto por Kofman (2005, p. 24), onde devem ser buscados os seguintes efeitos: rompimento dos limites impostos por modelos mentais, compreender a lógica intrínseca do pensamento do outro, admitir a possibilidade da ação racional ao mesmo tempo em que se abre para a opinião do outro, enxergar as restrições como estimulo à inovação, e enxergar erros como oportunidades de aprendizagem dignas de investigação.

No âmbito organizacional, o conceito se materializa na interação entre as pessoas na prática de compartilhar responsabilidades e entender que todos são capazes de contribuir para a solução de problemas.

Para tanto, o mapa e o BSc no formato de SGE juntos têm grande poder de estimular a visão para que tal interação se dê, mas o sistema de gestão permite especialmente a discussão das idéias de forma quantificada, tornando objetiva a interação na forma do laço triplo.

Vejamos o modelo proposto por Kofman (2005) na Figura 7, o mapa preliminar na Fig. 8 e um detalhe do "*loop*" no mapa preliminar na Fig. 8, a seguir.

Figura 7. Aprendizado de uma, duas e três voltas.
Fonte: Adaptado de Kofman (2005)

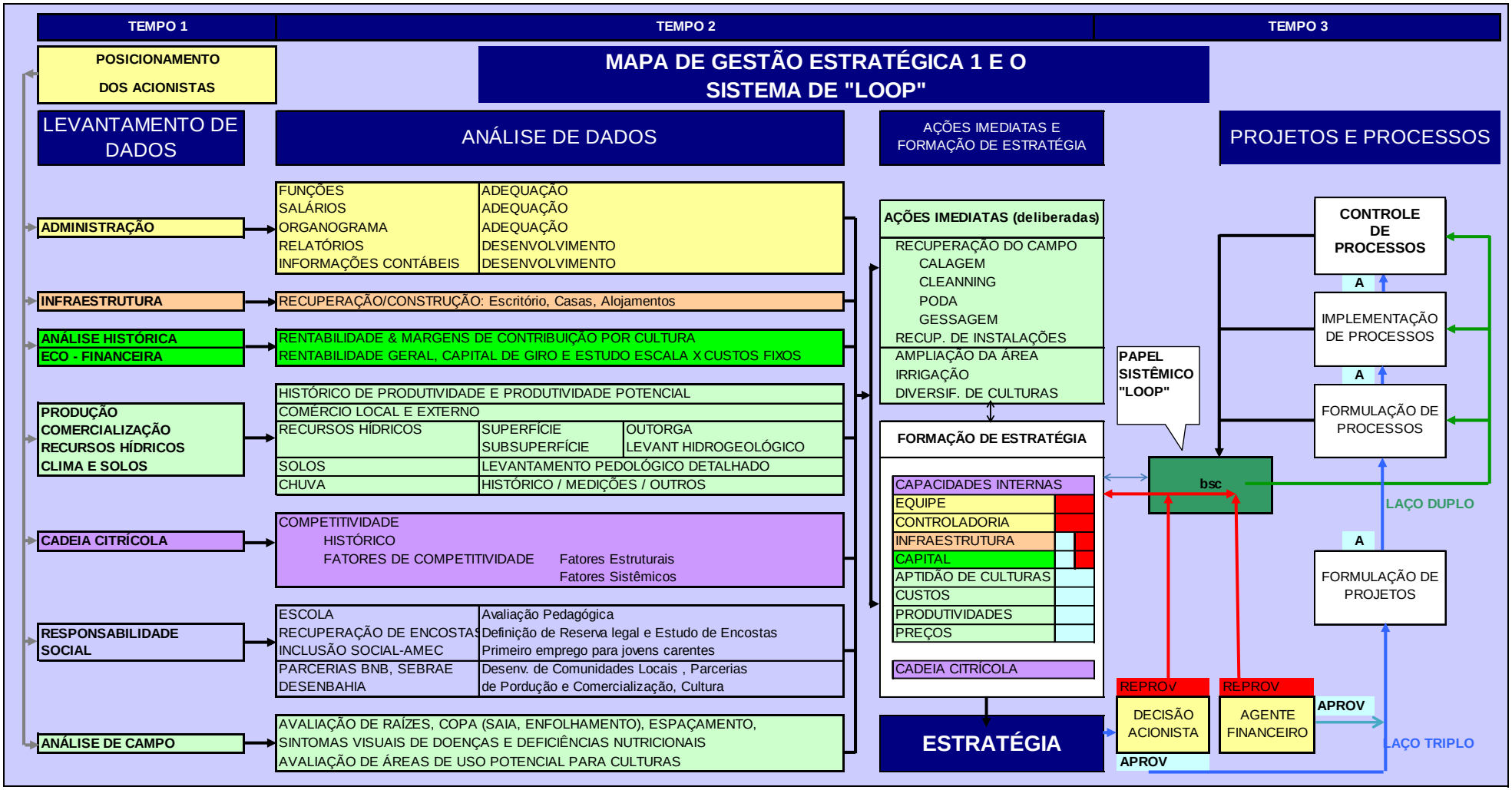


Figura 8. Mapa 1. Geral de Formação, Implementação e Execução da Estratégia

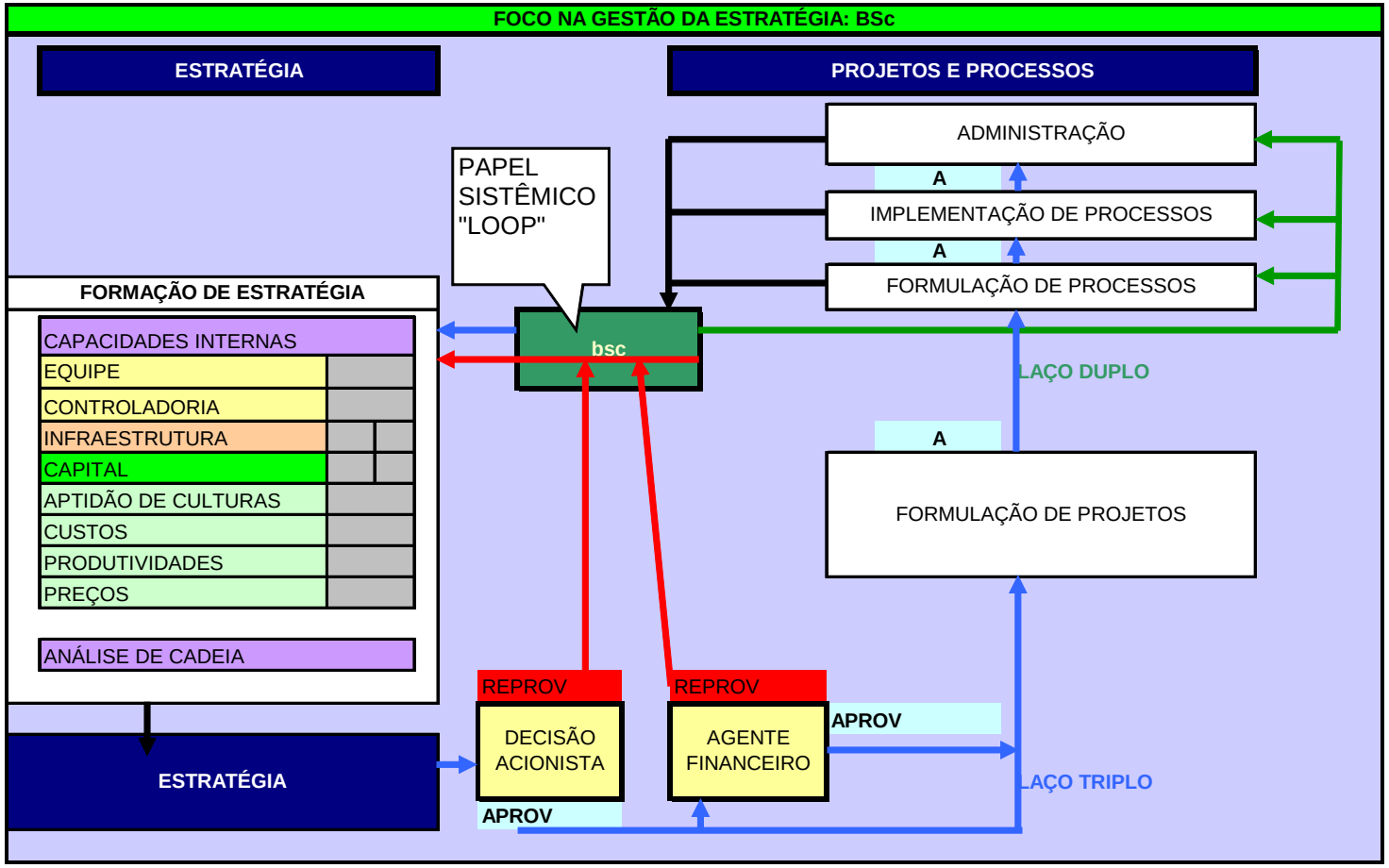


Figura 9. Mapa 1. Detalhe: "Loop" e Laços Duplo e Triplo

A concepção prévia do BSc no formato de sistema de gerenciamento estratégico pela Gavião teve por intenção viabilizar a participação do corpo de colaboradores em interação direta com a formulação da estratégia para que o laço triplo fosse praticado visto que, segundo Kofman (KOFMAN, 2005), o laço triplo implica no rompimento de modelos mentais, os quais estão associados aos fatores que antecedem a formulação da estratégia. A nosso ver, o sistema permite que esse rompimento se materialize através da percepção do impacto das idéias na forma de índices, o que potencializa o envolvimento de todos na discussão e percepção de aspectos fundamentais de caráter prático da gestão:

- Que a conexão da estratégia com as pessoas e equipes do ponto de vista operacional requeria a estruturação organizacional em centros de responsabilidade dotados de orçamentos e metas negociados com as equipes envolvidas e,
- Que houvesse consciência de que a gestão da estratégia se daria com o uso de um sistema de gestão que permitiria o aferimento constante da transformação da estratégia em processo operacional, processos esses definidos com a participação e compromisso deles mesmos.

Para tanto, o sistema de gerenciamento deveria ter seu formato já definido. De fato, à medida que todos percebessem que a estratégia estaria vinculada a um sistema que registra em si os processos construídos pelos próprios gestores operacionais e que, nesse mesmo sistema, seria possível seu re-planejamento e aferição constantes, esperávamos que esta visão resultasse em mais um objetivo além da compreensão da estratégia: o compromisso com a realização da mesma. A participação, quando possível, dos gestores operacionais na formulação da estratégia torna a mesma mais realista quanto à sua exeqüibilidade.

Esta atitude permite que também os estímulos e recompensas tenham mais eficácia ao serem associados à busca de resultados estratégicos, harmonizando o curto e o longo prazo.

Construído o mapa preliminar, chegava o momento de desenvolver o mapa da estratégia propriamente dita. Antes, porém, de apresentarmos o mapa da estratégia em si, temos de discutir como a estratégia foi traduzida nas quatro perspectivas e, para tal, como as quatro perspectivas foram percebidas no caso Gavião, à luz dos conceitos apresentados no referencial teórico. O mapa da estratégia procurou seguir a metodologia levando em consideração o resultado das discussões e críticas apresentadas. De uma forma geral, vimos na revisão teórica aspectos relacionados a cada perspectiva. Vamos agora percorrer cada uma delas, mas antes façamos uma reflexão mais detalhada sobre o ambiente “Gavião”.

A gestão do agronegócio ainda permanece marcada pela relativa complexidade envolvida em seus processos: enquanto os processos industriais admitem a padronização plena e automação computacional (mecatrônica), na agricultura este é ainda um privilégio de culturas conduzidas no sistema hidropônico protegido. O agronegócio, ainda que esteja representado na mente urbana por produtos organizados em prateleiras, é desenvolvido em microssistemas diversos no processo de sua produção: o complexo solo – água – planta, os organismos vivos (fungos, bactérias, vírus, insetos e animais) e finalmente o homem e o clima. O clima impõe uma variação expressiva de interações, pois tem o potencial de impor nuances significativas no manejo dos processos ou nas variáveis determinantes de fatores de risco.

O manejo que decorre da influência climática se refere ao suprimento de água, suprimento e disponibilidade de nutrientes no solo, fenologia do produto (maturação, aparência e sabor), incidência de pragas e doenças, entre outros. O complexo solo – água – planta se caracteriza, como vimos, por um ambiente extremamente complexo, com características as mais diversas em função de sua gênese e evolução, onde estão presentes sua microfauna e microflora que, atuando em conjunto, compõem a gama de reações físico-químicas que atuam no solo, o qual podemos definir como fonte de sustentação física e nutricional das plantas. Dessas interações ou entre elas, atuam também elementos e substâncias químicas que estão em permanente mutação bioenergética. A planta é um ser vivo da complexidade que lhe é peculiar. Muitas vezes, em especial à pessoa distante do meio rural, não é possível a percepção real da sofisticação que envolve a

diferenciação biológica entre as espécies. No entanto, mesmo plantas da mesma espécie se comportam como se não o fossem quando analisamos as mesmas em suas diversas variedades: é desta forma que um tomate Mamotaro se comporta de forma extremamente diferente de um tomate Italiano. Poderíamos dizer que seria como compararmos italianos e japoneses. São humanos, porém tão diferentes.

O mesmo raciocínio se dá em relação à diversidade de seres vivos que atuam no processo de produção agrícola: vírus, fungos, insetos, bactérias. A diversidade é tal que somente a imaginação pode assegurar a alguém uma visão realista de como e quantas interações são possíveis no processo. Por fim, cabe ao homem o manejo deste ambiente para fins de sobrevivência e/ou sustentabilidade. Na realidade, o homem fragmenta os componentes listados para entendê-los e procura aplicar a eles o conceito e o método: compreensão, classificação e padronização, de forma a se compatibilizar com nossa estrutura social de vida – em escala urbana. A interação de tantas variáveis caracteriza este ambiente como complexo.

A complexidade se dá também pelo fato de que devem ser pensados de forma balanceada os aspectos operacionais e econômicos de alguns elementos relacionados às linhas de ação estratégica e seu impacto no horizonte temporal:

- De longo prazo, como a definição da área e ritmo de expansão das culturas permanentes (a exemplo da laranja).
- De médio prazo, como a definição de opções de substituição para a cultura do mamão no lugar da qual, após seu ciclo de três anos, alguma outra cultura deverá ser plantada para garantir a rotação de uso dos solos, embora utilizando o mesmo sistema de irrigação.
- De curto prazo, como as ações de elevação imediata de produtividade.

O ambiente interno da Gavião ainda se insere, como comentado, nas complexas interações existentes numa organização que atua muito próxima à comunidade local onde moram as famílias dentre os quais estão os funcionários da

empresa, ou ainda, os ex-funcionários. São atores da empregabilidade e da exclusão social muitas vezes habitando a mesma casa.

A elaboração do mapa estratégico decorre da concepção da estratégia. Por sua vez, a estratégia deve levar em conta a análise de capacidades internas e da cadeia na qual está inserida. Porém, do ponto de vista organizacional, é importante analisar o contexto em que essas capacidades internas estão atuando. Um recurso relevante foi o de associar escolas de pensamento estratégico ao cenário da Gavião de forma que essa análise pudesse nortear a abordagem de aspectos do ambiente organizacional em relação com a metodologia do BSc. A Figura 10 apresenta uma versão simplificada do mapa de gestão estratégica, evidenciando suas fases de formulação, implantação e gestão, mas de forma a permitir sua associação a escolas de pensamento estratégico, apresentadas na introdução deste trabalho.

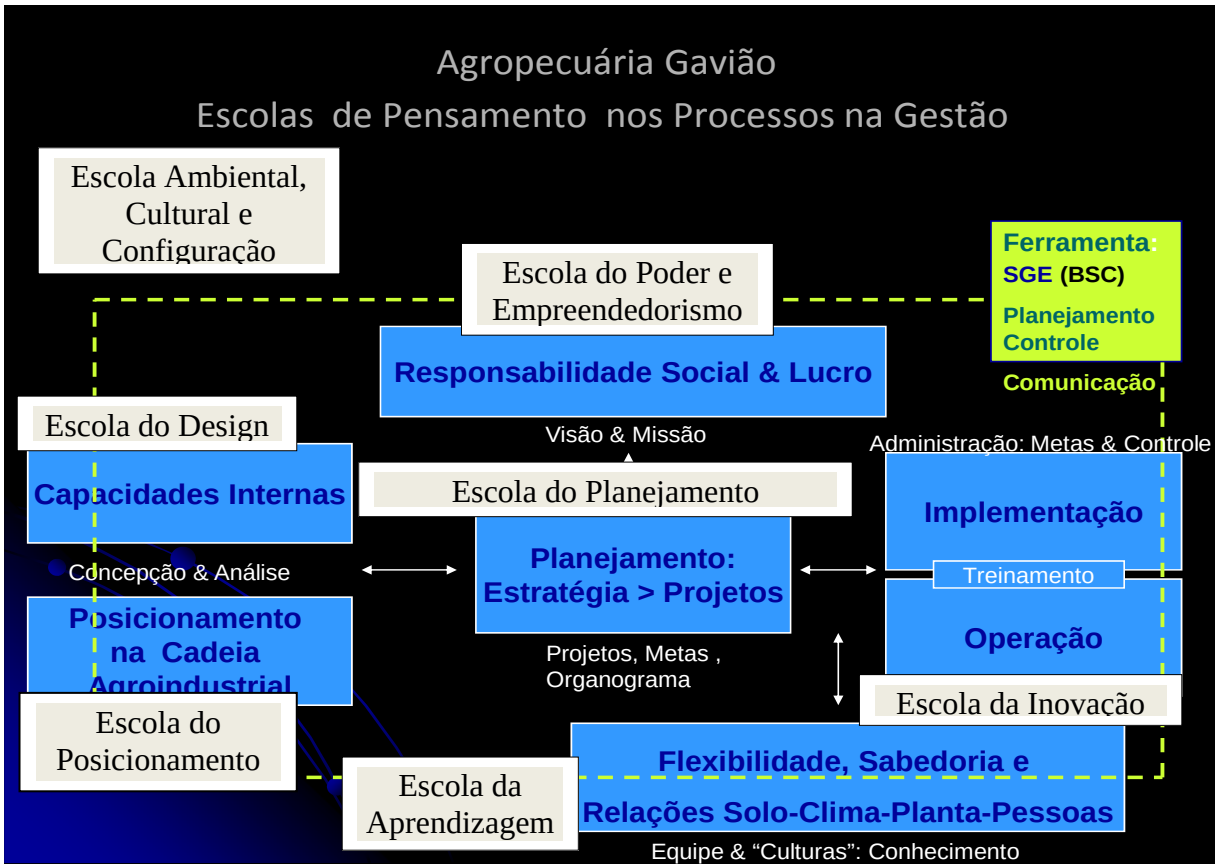


Figura 10. Escolas de pensamento na gestão estratégica: caso Gavião

Considerando que a Gavião iniciou um processo de transformação em janeiro de 2004 que deverá seguir para uma nova fase em 2009, vemos a escola da configuração presente como pano de fundo. Nesse mesmo plano, as escolas ambiental e cultural estão presentes refletidas na complexidade sócio ambiental já descrita.

A necessidade de formulação de estratégia indica a presença das escolas de design e posicionamento. No entanto, o fato da empresa já possuir significativo grau de operação faz com que as escolas de inovação e aprendizagem se façam presentes para a ação imediata na otimização dos recursos existentes.

À visão empreendedora do novo CEO soma-se a imagem de poder e consciência social da antiga CEO. A relação entre filho e mãe necessita de acomodação razoável, pois que os outros membros do Conselho são familiares auxiliados por um conselheiro independente.

> A fazenda familiar é um negócio complexo devido à íntima interação entre metas do negócio e metas de estilo de vida. É importante selecionar e monitorar um grupo de índices chave relevantes que possam ser usados para medir como corre o desempenho do negócio. […] Nenhum índice pode ser usado para assessorar o quão bem o negócio tem absorvido as várias e muitas vezes conflituosas metas familiares. (SHADBOLT; RAWLINGS, 2000, p. 2).

Aí estão presentes as escolas do poder e do empreendedorismo. A estratégia não poderá ignorar essas “forças” presentes, pois que elas terão seu reflexo no balanceamento entre os fatores que traduzem o posicionamento pessoal dos acionistas em termos dos valores que comporão a visão da empresa e, portanto, as metas que a traduzirão na estratégia.

Da análise da figura 10 e, a levarmos em conta os preceitos de cada escola, poderíamos muito nos valer das palavras de Mintzberg (2000, p.270) com o objetivo de justificar o posicionamento do coordenador para a formulação da estratégia na Gavião. Conforme apresentado no referencial teórico, aqui relembradas:

> [...] tem havido uma ambigüidade [...] se as escolas descrevem processos diferentes ou são partes diferentes do mesmo processo [...] Nos referimos à formação de estratégia como uma espécie e como muitas. Os estrategistas devem escolher entre todas essas idéias, como pratos em um bufê, ou devem tentar combiná-las em pratos palatáveis, como fazem os chefes de cozinha? [...] A resposta tem de ser "sim", nos dois casos. Todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Será que alguém pode imaginar a geração de estratégia em qualquer organização séria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário? E será que qualquer processo estratégico pode ser seguido de forma realista como puramente deliberado ou puramente emergente? Existem categorias (de escolas de pensamento estratégico) lá fora, mas elas devem ser usadas como tijolos para construir, ou, melhor ainda, como ingredientes de um prato a ser preparado. (MINTZBERG, 2000).

Considerando a forma como as escolas se manifestam no caso Gavião, vimos no BSc a metodologia-ferramenta que, no formato de sistema de gerenciamento estratégico, teria o potencial de fazer a estratégia ganhar materialidade. As escolas do planejamento e do poder se mostraram determinantes na direção a seguir. Nesse aspecto, o BSc proporcionaria: a transparência, o "*disclosure*" das informações para a discussão aberta entre os conselheiros de um lado, e a "linguagem" de planejamento do agricultor, de outro.

Analisemos, pois, a Gavião do ponto de vista das perspectivas.

3.4.1 As quatro perspectivas

3.4.1.1 A perspectiva financeira

A definição clássica sobre a administração financeira define seu objetivo como sendo a maximização do valor acionário da empresa. Do ponto de vista apenas do acionista enquanto *stockholder*, possivelmente. Sem retornar ao debate sobre este tema, quando deito o olhar sobre a questão financeira, automaticamente surge o fantasma do capital de giro. Claro, uma coisa leva a outra: se você administra bem o caixa, há de haver um reflexo no lucro e conseqüentemente, no valor das ações. Mas tendo o papel de gestor na Gavião, posso afirmar que não é

possível haver foco da gestão financeira apenas em valor acionário. Provavelmente o gestor estará se for um dos acionistas, mas se for um executivo do agronegócio em empresas de médio porte, como é o caso da Gavião, estará mais habituado a fazer quase mágica para driblar os sustos que a agricultura dá. Ele provavelmente estará mais preocupado com o dia seguinte. Sim, porque a agricultura dá sustos. Uma hora é um furacão nos EUA e o mercado da laranja muda, outra hora é uma vaca que fica “louca” e o mercado de carne muda. Uma ave “gripada” e de repente sua produção de aves é interditada. E como pano de fundo, a guerra de subsídios entre os blocos econômicos.

Por outro lado, como vimos na “visão” dos acionistas da Gavião, os aspectos relacionados à sociedade, pessoas e desenvolvimento estão em um plano de igual força ao incremento do valor acionário. Deste ponto de vista, as ponderações colocadas na seção dos fundamentos teóricos, referentes ao papel da empresa privada em ações de responsabilidade social pelo desenvolvimento, encontram eco na Gavião.

O gestor, neste caso, deve estar apto para dar o peso certo dos fatores que contam na perspectiva financeira. Por outro lado, talvez tomar a iniciativa de dar, através de adaptação da metodologia, equilíbrio a esta perspectiva com a criação de uma perspectiva paralela, qual seja a da “sociedade” ou “*stakeholders”*. Como veremos no mapa, elas foram propositadamente colocadas lado a lado no topo do mapa, de forma que traduzem a visão tal como foi proposta pelos acionistas.

De um lado temos os fatores da perspectiva financeira: obter TIR igual ou maior a 16%, prover auto-suficiência em capital de giro, propor e honrar um cronograma de reembolso aos acionistas, diminuir o risco na produção, diminuir a inadimplência e dar equilíbrio ao eixo investimentos - cronograma de reembolso – capital de giro. Por outro lado, com igual relevância, estão as ações de responsabilidade social pelo desenvolvimento, sob a perspectiva sociedade ou *stakeholders*: viabilizar a participação em resultados e aumento do poder aquisitivo, promoção da educação básica, inclusão social, respeito ao meio ambiente, promoção de ambiente de trabalho pautado em saúde e harmonia, boas relações com *stakeholders*, resultando no seu conjunto na prática dos valores de sustentabilidade e ética.

Do ponto de vista ferramental, a aplicação do BSc, se devidamente estruturada, permite a prática de um dos mais relevantes cuidados ao lidarmos com indicadores financeiros: que eles não nos iludam. Kelleher e Maccormack[1] discorrem sobre os cuidados para a interpretação da TIR. Para eles, a TIR tem o poder de fazer parecer bom um projeto ruim e fazer parecer melhor um projeto bom. Ou seja, consideram a TIR como um índice com limitações, a ser substituído. Sugerem para tal o uso da TIRM (Taxa Interna de Retorno Modificada), que permite fixar taxas de reinvestimento mais realistas para o fluxo de caixa intermediário.

Na Gavião, a simples apuração do caixa mensal, com a determinação do volume de reembolso possível em função da disponibilidade do caixa *versus* demanda de capital de giro, trouxe maior senso de realidade para o índice de retorno financeiro. Fluxos de caixa anuais apresentam resultados líquidos sem, no entanto, dar uma idéia exata do que realmente pode ser revertido em reembolso para os acionistas. As taxas de reinvestimento foram consideradas até o limite de ocupação da própria fazenda. Após isso, os acionistas se tornam responsáveis pelo valor a ser assumido.

Esse aspecto traz, no mínimo, absoluta transparência entre gestores e acionistas na interpretação dos resultados apontados pelas projeções. As projeções feitas permitem a percepção exata da viabilidade de um programa de recompensas, bem como o estabelecimento de níveis de reserva para giro em paralelo ao cronograma de reembolso. O fator risco gera alguns processos e táticas: a adoção de irrigação e o manejo de indução de florada anulam a frustração de safra e diminuem a sazonalidade de receitas. Os investimentos necessários para esse fim atuam no sentido do objetivo estabelecido de rentabilidade, visto que os processos citados viabilizam a agregação de valor em função da produção em janelas de mercado.

[1] Revista HSM Management de janeiro de 2005.

3.4.1.2 A perspectiva do cliente

A percepção do mercado tem se tornado um desafio, pois enquanto o acesso à informação vai se tornando cada vez mais fácil e transparente, a projeção do futuro vai se tornando cada vez mais complexa devido à velocidade com que as mudanças se dão. Por outro lado, a consolidação das cadeias de larga escala parece acenar para a estabilidade do mercado na sua forma de interagir.

> Segundo a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), a distribuição de alimentos em auto-serviço, considerando todos os formatos de lojas, conta com 70 mil pontos de venda, os quais representam 85% da distribuição de produtos agro-alimentares e suprem 80% da população brasileira. Com uma área total de venda de 18 milhões de m^2 e 740 mil empregos diretos, o auto-serviço de alimento representa um faturamento anual em torno de 40 bilhões, correspondendo a 6% do PIB. (SPROESSER; LIMA, 2007, p. 259).

Por um lado, as **exigências de qualidade e constância** e de outro lado o consumo na forma de organização urbana que só se compatibiliza com a **produção em escala**, nos remetem à especialização mais própria de grandes produtores. Sempre haverá o espaço para os pequenos produtores de artigos diferenciados: cogumelos, especiarias, queijos, produtos orgânicos, etc. No entanto, mesmo estes só se viabilizam quando conseguem atender às exigências do poderoso oligopólio das redes de supermercados. Ou seja, a adequação de escala é processo a ser explorado para o atendimento aos fatores que compõem a perspectiva cliente no que toca à constância de fornecimento e logística. Na realidade, a perspectiva cliente tem aspectos muito peculiares na cadeia.

Em nome do consumidor, os que produzem são submetidos aos mais diversos absurdos para o atendimento dos “padrões” por “eles” estabelecidos. “Eles” são, na realidade, uma combinação da vontade das grandes cadeias de supermercados com a aceitação de uma série de condicionamentos por “eles” impostos ao consumidor. O consumidor tem o poder de mudar estes padrões, mas nossa experiência mostra que o mesmo desconhece o quanto é submetido a induções em como deve se comportar e o quê deve preferir.

A **qualidade** é hoje motivo de reflexão: a sociedade vai aos poucos tomando contato através da mídia de como os produtos poderiam ser mais saudáveis se os

sistemas de produção fossem mais equilibrados. A produção biodinâmica e a produção orgânica vão se consolidando como alternativas que resgatariam a qualidade superior dos alimentos quanto ao aspecto alimentar. No mercado ainda predomina, no entanto, a idéia de que fruto saudável é o fruto de casca limpa, sem manchas, sem pintas, sem marcas. Assim sendo, na Gavião, a produção tem de ser concebida de modo a assegurar a sustentabilidade financeira em um primeiro momento e desenvolver, em paralelo, a aprendizagem para a produção orgânica. Algumas iniciativas se conectam a ações alocadas em outras perspectivas devido ao seu caráter de inovação e aprendizagem: ao lado da produção orgânica, um dos processos que terão reflexo na tão almejada "diferenciação" pretendida pelos clientes pode se basear na produção induzida fora de época. Por fim, os investimentos serão necessários para a construção de um *packing house* para prover a seleção e enceramento de frutos.

A **certificação e rastreabilidade** passam a ser exigências do "cliente". Aqui voltamos à discussão sobre a identidade do cliente. O produtor rural praticamente não vende para o consumidor final. Existe entre ele e o consumidor uma cadeia de elos que determinam o modo de produção e distribuição. A distância física entre a Gavião e os mercados principais trouxe a necessidade de criar um entreposto no CEASA para agregação de valor e atendimento a cadeias especiais, que demandam uma logística específica de entregas diárias em quantidades variáveis. Ainda que o cliente não esteja tão próximo do produtor, dentro de uma perspectiva sociedade, ele é co-ator na demanda de ações de sustentabilidade e responsabilidade social. De certa forma, os processos de certificação e rastreabilidade produzem o efeito de imagem agregada, onde as cadeias de supermercado se valem do fato de estarem privilegiando a interação e parcerias com produtores que obedeçam aos ditames relacionados ao conceito de sustentabilidade, observados nos processos de certificação, a exemplo do quesito rastreabilidade. É nessa região na qual estão as grandes cadeias de supermercados onde responsabilidade social e marketing se misturam, com efeito positivo sobre a cadeia na direção do aprimoramento do produtor.

Logística e guerra de **preços** são os eixos pelos quais o mercado vai moldando a produção ao nível do produtor para níveis de eficiência que só são

possíveis em escalas adequadas. Nessa guerra, os preços achatam as margens para quem produz e o único meio de compensar esta pressão é através de um ótimo planejamento de escala e diversificação *versus* especialização na busca da otimização da relação margens de contribuição *versus* custos fixos. Ou seja, a perspectiva cliente acaba envolvendo grande parte dos processos como um todo e ainda demanda alguns processos relacionados à adequação do corpo de colaboradores na esfera administrativa e à diminuição de inadimplência através do processo de seleção e análise de clientes, nas esferas administrativa e financeira.

3.4.1.3 A perspectiva processos

A esta altura, já é possível apreciar a enorme gama de processos que são previstos como foco de atuação dos gestores e colaboradores. Aqui, a questão principal é a de como apresentar tais processos no Mapa da Estratégia, visto que sua apresentação será fundamental para apontar as conexões de causa e efeito, remetendo às interações de centros de responsabilidade e equipes.

A apreciação do mapa da estratégia, na Figura 11 (p. 129), permite a visualização de nossa intenção em dar a maior verticalidade possível nas interações. Porém, durante a apresentação, setas são rabiscadas pelos próprios participantes para indicar interações positivas ou mesmo onde encontramos problemas de interação. Os processos foram agrupados associados aos centros de responsabilidade direta, porém, em alguns casos, processos como “Investigar Capacidades Internas e Cadeia”, e “Integração via BSc” se alongam em uma cor neutra para indicar que haverá a necessidade de todos os setores participarem. Nesses casos, maior a importância de um “*strategy officer”.*

A intenção é de que a perspectiva processos traduza o “como” ao mesmo tempo em que evidencia o “quem”. Dessa percepção, a discussão elabora “com quem”, “quando” e “o quê” é necessário. Já está sendo trabalhado o “Mapa de Processos e Tempos” onde estarão alocadas equipes e interações para a realização

de processos, a partir do qual um cronograma de tempos e tarefas é finalmente composto.

Em especial, os processos mais relacionados com a perspectiva sociedade ficam evidenciados já que demandarão muitas vezes um posicionamento pessoal na forma de voluntariado. Colocados no topo, emitem o sinal claro de que este é um dos grandes objetivos da organização.

3.4.1.4 A perspectiva da aprendizagem e conhecimento

O campo é um local de aprendizagem permanente. Recentemente, tive a oportunidade de participar em um desafio para a normalização de um projeto de produção de tomates em regime de hidroponia sobre solo o qual apresentava problemas os mais diversos quanto à estratégia, sua implementação e a execução de processos. Ao tentar resolver problemas de nutrição, visto que os consultores especializados não logravam sucesso, estabeleci o contato com o Dr. Julio Nakagawa (PhD, Jabuticabal) que gentilmente me recebeu em sua casa por uma semana para me dar aulas. Do quadro apresentado, Dr. Julio resumiu seu parecer da seguinte forma: “ocorre hoje que a tecnologia de fertirrigação é de tal forma sofisticada, que os empreendedores e gestores se deixam levar pela ilusão de que não é mais necessário aprender com a própria planta”.

No campo, a aprendizagem organizacional começa por aprender com a planta, o ator principal na produção. Entender como ela responde aos tratos que recebe e como demonstra quando não estão adequados passa a ser foco de aprendizagem. Por outro lado, a extensão territorial envolvida exige que os olhos sejam muitos, o que nos remete a uma segunda lei: aprender com o homem do campo. No seio desta aprendizagem está a “valorização da pessoa”, como veremos a seguir. Os índices e programas de monitoramento técnico e operacional que materializam esse diálogo com a planta são diversos, aplicados às seguintes áreas: nutrição e fertirrigação, manejo de pragas e doenças, clima, etc. Mas é necessário reconhecer que a qualidade desta informação também depende de como o ser humano as percebe, coleta e interpreta.

A complexidade do ambiente permite visualizar o quanto a pesquisa acadêmica é fundamental no sucesso do processo produtivo, porém mesmo esta nunca estabelecerá padrões para cada situação específica em cada propriedade. Por esta razão, parcerias de pesquisa aplicada são fundamentais. Na perspectiva da aprendizagem também destacamos a importância da interação da área comercial para a identificação das oportunidades que devem ser percebidas no mercado ou, quando não, ratificadas pelo mesmo.

3.4.1.5 A “quinta” perspectiva: sociedade – valorização humana – visão do futuro

Aprender com o homem do campo é a materialização da atitude “valorizar a pessoa”. As implicações desta atitude são aquelas já relatadas: estamos valorizando a pessoa em sua capacidade de contribuir com seu conhecimento construído através de sua experiência, sensibilidade e capacidade de observação. A perspectiva da sociedade começa a ser praticada quando enxergamos a pessoa que está ali como parte da comunidade local e, quando na organização, absolutamente conectada ao principal ator da produção agroindustrial, qual seja a planta. Esse cidadão possui um conhecimento inestimável em relação às interações no ecossistema local.

A visão de futuro é praticada em função do contexto da produção agrícola e suas relações com o meio ambiente. Porém, se potencializa quando é possível estender essas atitudes para a consciência daqueles que pertencem ao meio e que no dia de amanhã, poderão optar por ali permanecer como resultado do acesso à educação continuada e assim fazer parte do constructo social a que se refere o conceito de sustentabilidade e desenvolvimento local.

A conscientização de todos em relação à “visão de futuro” da organização traz para cada colaborador a percepção de sua função social, inserido num ambiente que pratica sustentabilidade e ética.

3.4.2 As perspectivas no mapa da estratégia

O mapa estratégico da Gavião deve apresentar todos os fatores pertencentes às perspectivas e demonstrar a correlação entre si na busca dos objetivos da organização. Os desafios da Gavião se revelam à medida que a empresa desenvolve cinco culturas em área expressiva. A adequação de escala para cada uma delas deve obedecer a vários parâmetros ao mesmo tempo: viabilidade técnica (fenologia), viabilidade econômica (margem de contribuição), escala de otimização comercial (frete e fornecimento), viabilidade operacional (recursos água, solo), capacidade gerencial e experiência técnica. Pode-se perceber que o estabelecimento dessas condicionantes em conjunto só será possível com a utilização de um sistema onde os processos sejam pensados em conjunto. O mapa estratégico cumpre importante papel neste objetivo. Observemos agora a estratégia no Mapa da Figura 11: “o mapa dentro do mapa”, onde sua essência, antes parte de uma dinâmica maior no mapa preliminar, é agora detalhada.

A seguir, apresentamos a discussão sobre o alinhamento de pessoas e sistemas, necessidade que surgiu naturalmente desde o início do processo de apliação do BSc, mas que ganhou força à medida que o mapa da estratégia expôs a importância da interação sistêmica entre pessoas, centros de responsabilidade e sistemas.

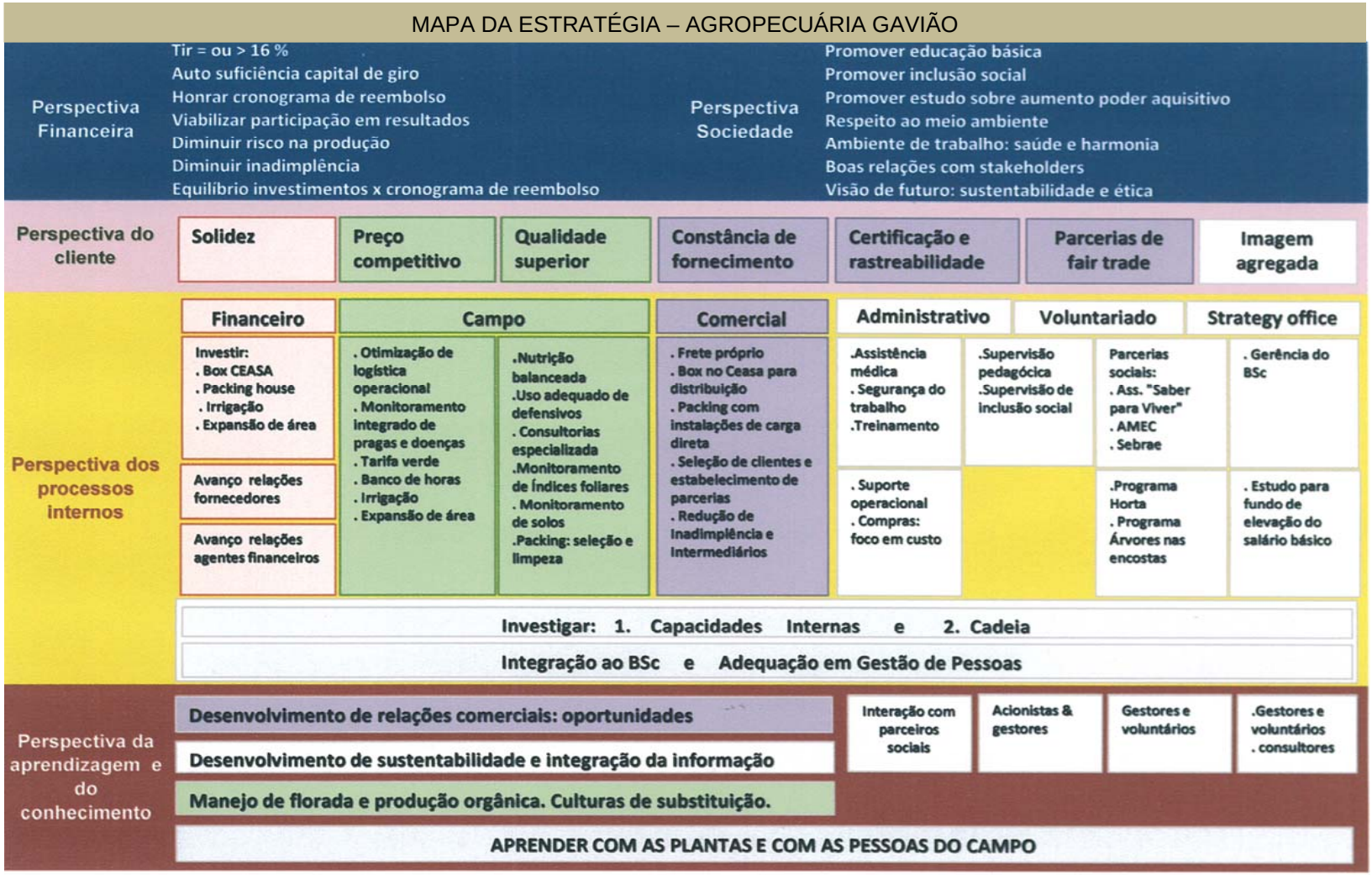


Figura 11. Mapa 2 Estratégia - Agropecuária Gavião

3.5 GAVIÃO: A BUSCA DO ALINHAMENTO

3.5.1 Capital humano e organograma

A Gavião não possuía organograma. Com a participação dos gestores na formulação, implementação e execução da estratégia, à medida que se vislumbra os centros de responsabilidade associados a um sistema de recompensas, a organização interna e os arranjos entre equipes e hierarquias se estabelecem de forma fácil e clara. Nesse tópico, não podemos deixar de citar o que havia de ambiente na Gavião: a transição do modo de gestão do “acionista” para o modo participativo profissional, correspondendo à interação entre as escolas do poder, empreendedorismo e cognição.

Lembremo-nos que a fazenda vinha de uma fase na qual era utilizada como núcleo experimental para um objetivo no qual não se logrou sucesso. Naquele momento, por volta de 1999, houve a substituição de um gerente alemão por um brasileiro, trazendo uma mudança radical na gestão, onde toda a divisão física foi ignorada e a controladoria excessiva cedeu lugar ao descontrole.

O gerente que então assumiu o cargo se propôs a acumular as funções de gerente operacional, gerente financeiro e gerente comercial. Infelizmente não havia perfil para isso. Ao ser convidado para fazer parte da nova gestão, foi motivado para a necessidade de compor conjuntamente um plano. Sua resposta sugeriu o tamanho do desafio: “Não precisa de plano, nem de mapa. O plano está em minha cabeça”.

A adequação de pessoal é, às vezes, uma tarefa árdua, mas o fato é que a “visão de futuro” é sempre um chamado para que se faça prevalecer os interesses da sociedade sobre o indivíduo, neste caso no contexto da organização. Desta forma, a adequação se deu lenta, porém compatível com a discussão paralela à criação de ferramentas e estratégia.

Hoje há um organograma geral (Figura 12) que traduz, no mínimo, o esforço de todos para se somarem como equipe. O organograma, além de definir as cadeias

de comando e interação, também permite a clara associação com os centros de responsabilidade.

Há também organogramas de cada área, e para exemplificar, apresentamos também o detalhamento do organograma da área de produção (Figura 13).

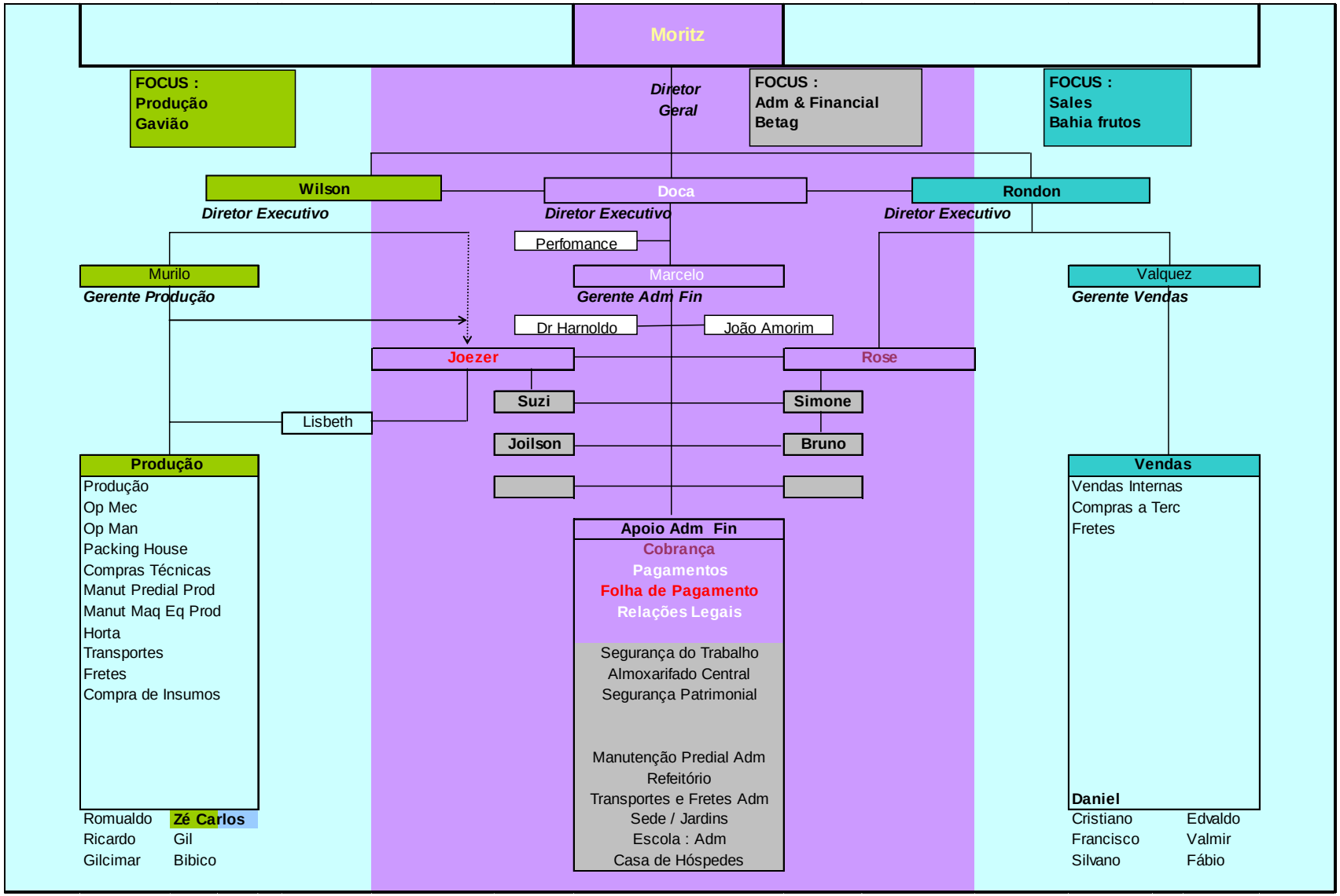


Figura 12. Organograma geral

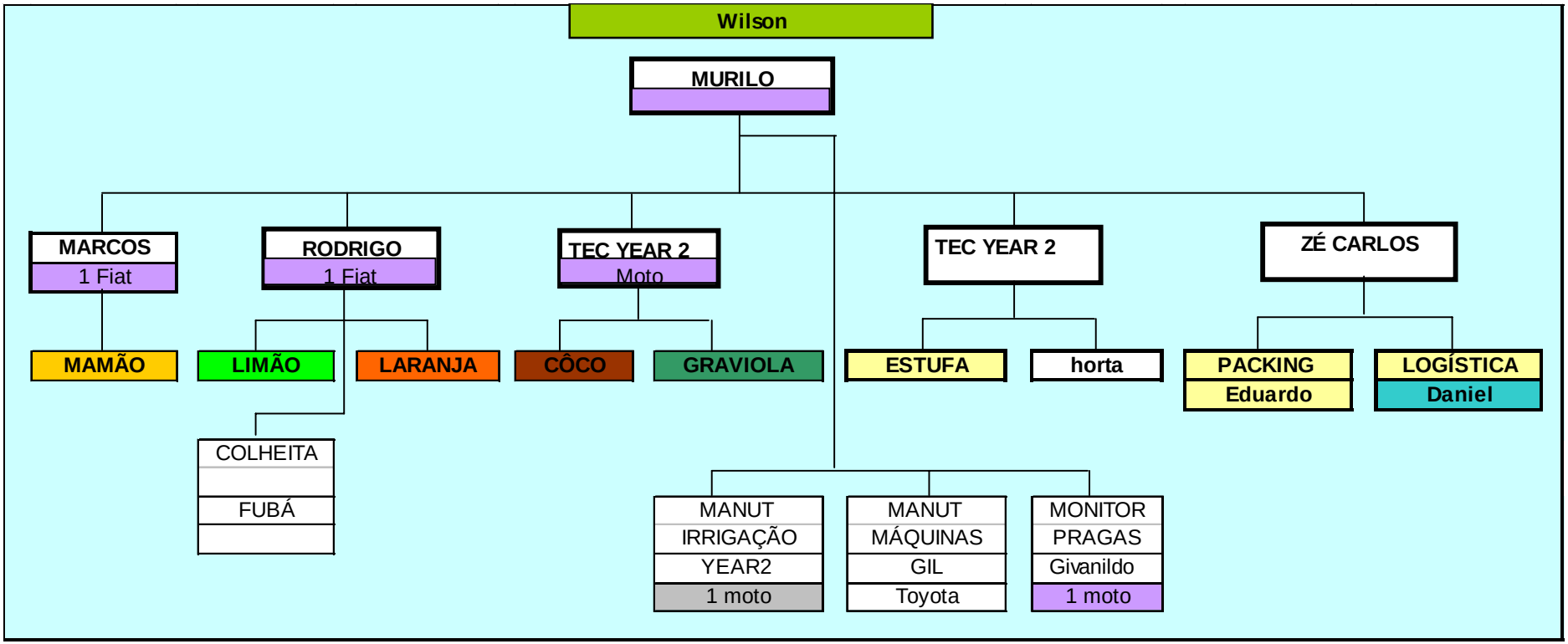


Figura 13. Organograma do Centro de Responsabilidade da Produção

Há uma região do organograma normalmente de difícil acesso para determinados temas. Recentemente, o BSc fez aquilo que normalmente é difícil de ser feito: expor as falhas dos acionistas, em especial no ambiente de transição de administração familiar para administração profissional, onde há um corpo de acionistas dos quais um ocupa a função de CEO.

No início do ano, movido pela necessidade de adequação em procedimentos contábeis exigidos no país de origem, ele definiu e decidiu isoladamente pela alteração do sistema de contabilidade e pela mudança de empresa prestadora de serviços. Dez meses após, o novo sistema ainda apresentava incompatibilidades de informação. Ficou evidente que havia a interferência de alguns fatores:

- Internamente, já estava sinalizada como necessária a alteração no cargo de gerente administrativo-financeiro. Sendo assim, nada mais prudente que aguardar o processo de transição para que fosse trazida à tona a questão de adequação do sistema contábil fiscal: o novo gestor poderia avaliar o atual e ainda trazer sua própria experiência para o aperfeiçoamento dele ou sua alteração. Mudar ao mesmo tempo o sistema contábil e o gestor não seria de todo recomendável num local onde a própria internet ainda é desafio para funcionar corretamente. Além do mais, a alteração de gestor estava ligada a falhas de comunicação pessoal e na gestão da informação, não necessariamente sendo o sistema o responsável pelos atrasos na geração de relatórios, entre outras coisas. Mais um bom motivo para aguardar a transição.
- A empresa prestadora de serviços que assumiria a contabilidade era, na realidade, a mesma que provia serviços de auditoria para a empresa. Tal era o nível de confiabilidade na mesma que ele enxergou a possibilidade de eliminar a auditoria mantendo apenas a contabilidade, porém nas mãos

desta empresa. Porém, já era de nosso conhecimento que a empresa em questão enfrentava uma seqüência de consecutivas mudanças em seu corpo de profissionais, o que provocou descontinuidade no processo como um todo.

Independentemente do que se encontrou como solução, coube ao CEO assumir que ao ter tomado tal decisão sozinho, acabou cometendo um equívoco. O BSc requeria um sistema funcionando para que fosse composto o horizonte passado-futuro.

O futuro era feito através do sistema de gerenciamento estratégico, porém o passado vinha do sistema de contabilidade fiscal modificado. Sem a composição do horizonte completo, a gestão por verba virou gestão por “visão de futuro” via BSc e “*feeling*” via conhecimento, já que o passado não estava disponível.

Outro fato ilustrativo se refere ao plano de investimentos de irrigação previstos para 2007 e que deveria prover a normalização do fluxo de caixa no ano seguinte. Adiamentos em transferência de recursos acabaram trazendo novos desafios – e encargos financeiros – para a organização. O horizonte passado-futuro, comparado à programação estabelecida *a priori*, resumiu a discussão a mais um reconhecimento de que o desempenho dos acionistas deveria melhorar.

Nessas horas é que vemos o papel da perspectiva “conhecimento” e as estratégias emergentes. Talvez por ser uma atividade que tem tempos mais longos de decisão do ponto de vista estritamente estratégico, pode-se afirmar que a agricultura é o tipo de negócio que permite o uso de intuição e percepção. O “*feeling”* acabou contornando a falta de dados para decisão.

Não se pode dizer que não houve danos, mas estes foram minimizados pela atitude conservadora de toda a equipe numa típica ação emergente. Mas isso só é possível em uma empresa onde a estratégia e os processos são vistos de forma integrada e onde os colaboradores estão envolvidos na busca do sucesso, com um sistema de recompensas definido. A ferramenta BSc realmente ajuda a enxergar os “nós” de uma corda.

3.5.2 Percepção dos atores

Aqui apresentaremos a interpretação das respostas obtidas em entrevistas semi-estruturadas com os gestores em nível sênior e nível operacional.

3.5.2.1 Proposição da interação acionistas – equipe nas simulações de cenários e proposição de inovações e exercício do “laço triplo” (Aprendizagem)

Conclui-se que é necessário primeiramente avaliar a todos e promover a adequação de equipe. Todos foram unânimes em apontar esta necessidade em relação ao Gerente Administrativo Financeiro anterior. Todos fizeram menção a uma frase freqüente, quando das reuniões: “Lá vamos nós perder tempo”. De fato, em empresas de pequeno e médio porte, uma pessoa tem o poder de criar ambientes realmente desagradáveis e contraproducentes. Muitas vezes este tipo de comportamento é, na realidade, sustentado por uma atitude de “protecionismo” pelos próprios acionistas devido ao caráter de relacionamento pessoal que às vezes o tempo permite existir. O BSc, ao facilitar a participação de todos, evidencia este tipo de atitude e torna mais objetiva a definição de adequações neste sentido, diminuindo a interferência inadequada de poder e, portanto, aperfeiçoando a governança.

3.5.2.2 Construção do vínculo entre processos-metas e estratégia (perspectiva do processo interno)

Este é o ponto forte do BSc. As interações são percebidas e utilizadas com freqüência para a elaboração de soluções. Todos concordaram que se sentiram presentes nos mapas e participantes da reformulação da estratégia. Também ficou evidente a preferência em recompensas associadas a centros de responsabilidade.

3.5.2.3 Construção do horizonte passado-futuro em resultados (perspectiva financeira)

Este é um aspecto percebido pelo CEO. O formato em Excel permitiu seu acesso direto às diversas planilhas e processos, mesmo quando as reuniões se dão através de conferência via internet. Vários relatórios integrados são usados nas reuniões do Conselho e é extremamente afirmativo o reconhecimento por parte do CEO de que o BSc viabiliza a comunicação com o Conselho, em especial na análise sobre a visão de futuro.

3.5.2.4 Construção da interação cliente - processos (perspectiva do cliente)

Nesse aspecto deve ser feita uma ressalva de que o Gerente Comercial tem formação em Agronomia, o que lhe permite efetiva participação nos processos, atentando sempre para os aspectos que ligam os tratos culturais com os aspectos comerciais fundamentais como cor, textura, sabor e vida de prateleira. A elaboração de soluções comerciais para emergências no saldo do caixa também são apontadas como sinalizadas pelo BSc. Sua atuação na busca de novas oportunidades também é auxiliada pela visão das necessidades financeiras da empresa quanto ao perfil fenológico e econômico do que deve ser buscado ou se apresenta como opção de cultivo.

3.5.2.5 Construção de análise de viabilidade (agente financeiro e acionista)

Aqui todos vêem como importante a integração dos processos via SGE para que se saiba a rentabilidade resultante das simulações em tempo real. Além disso, o acionista destaca a importância da composição de fluxo de caixa mensal em horizonte passado-futuro para proposição de cronograma de reembolso,

necessidade de capital de giro e cálculo de TIRM, programa de recompensas e ações de responsabilidade social.

3.5.2.6 Análise estratégia pretendida x realizada

Todos concordam que a estratégia pretendida não foi realizada, devido a fatores associados a capital. Porém, reconhecem que o BSc é potente para gerar análises de causa e efeito na busca de reformulações de estratégia. O apelido dado de “Simulador de Vôo” demonstra a percepção de que o BSc funciona como tal. É curioso notar que, na literatura consultada, me recordo de ter lido de que em um dos casos citados por Kaplan e Norton o mesmo apelido foi adotado pela equipe no caso citado. A coincidência só demonstra como a percepção é real do efeito que o BSc, no formato SGE, produz para as pessoas durante as simulações para tomadas de decisão na dinâmica estratégica.

3.5.2.7 Ativos Intangíveis

Todos reconhecem a importância das ações da Gavião em relação à educação básica, porém são unânimes em afirmar que condições melhores de salário seriam determinantes para um ganho de qualidade no ambiente devido à melhoria do padrão de vida dos funcionários. Além disso, foi percebido o reflexo do BSc na explicitação de resultados não operacionais na área comercial como credibilidade, seleção de parceiros versus inadimplência, para os quais não havia instrumento de identificação que viabilizasse o reconhecimento a esse importante ativo que demanda muitas vezes, um alto custo de aprendizagem e tempo. Sem o BSc, somente os aspectos de custo e tempo eram salientados pelos acionistas.

3.6 GAVIÃO: O DESENHO DO SISTEMA GERENCIAL

> [...] constatamos que algumas empresas iam além da nossa visão inicial de *scorecard*, para descobrir seu valor como pedra angular de um novo sistema gerencial estratégico. Usado desta maneira, o *scorecard* trata de uma deficiência muito séria nos sistemas gerenciais tradicionais: a incapacidade das empresas de conectar a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 69).

Apresentados o resumo de planejamento estratégico e o mapa da estratégia, será possível iniciarmos a apreciação do processo de construção e dinâmica do uso do Sistema de Gerenciamento Estratégico (SGE). De certa forma, o desenvolvimento da TI em uma empresa está muito relacionado ao aspecto de alinhamento quando no contexto de aplicação do BSC e, neste sentido, seria possível entender um processo como fazendo parte do outro. Porém, dada a importância já percebida do tema TI em uma organização, optamos por desenvolver o tema do desenho do sistema gerencial em uma seção específica a esse fim.

Como advertimos anteriormente, o relato por vezes não se prende ao tempo, como acontecerá a seguir, pois procuraremos descrever os passos de construção e utilização do sistema relatando exemplos de interação ocorridos com o uso do mesmo desde a formulação da estratégia.

A esta altura, podemos nos perguntar até que ponto o BSc teria utilidade no que se refere à velocidade de decisão e formulação da estratégia no agronegócio, onde os tempos são usualmente aqueles correspondidos a “safras”. Veremos exemplos de como isso acontece e por que se faz necessário.

A construção do SGE trouxe a necessidade da reflexão, a princípio, sobre qual estratégia adotar em termos de sofisticação de sistemas de planejamento e controladoria: se optar pelo desenvolvimento de um sistema integrado, em plataformas sofisticadas ERP e ou SEM, ou se promover o desenvolvimento de ferramentas em paralelo com o próprio desenvolvimento organizacional.

A face ferramental ganha importância e seu formato deve ser pensado de forma compatível com a somatória do ambiente predominante e o ambiente que se pretende desenvolver. Como foi dito, a Gavião migrava de uma escola de poder para

uma escola de planejamento, as duas predominando no cenário cognitivo da organização. Além disso, a empresa vinha de um longo histórico de resultados negativos, o que direcionava a utilização de recursos prioritariamente para ativos geradores de resultado imediato.

Mesmo se referindo a outras áreas, Rodolfo Maritano, gerente de gestão financeira e estratégica de uma cooperativa de saúde, comenta que “a eficiente realização do planejamento estratégico hoje usa o *Balanced Scorecard* (BSc) como metodologia de base, mas para obter eficácia e efetividade necessárias na sua materialização é indispensável o uso de ferramentas de informática.” (MARITANO, 2007). Consultores do setor, especializados em desenvolvimento de sistemas têm relatado a dificuldade de conceber sistemas integrados para o setor do agronegócio:

> Ao analisarmos o passado recente das empresas do agronegócio, notamos que o processo de gestão das informações era baseado em sistemas independentes e nem sempre integrados, mesmo no que diz respeito a conceitos e regras. Para informações consolidadas a respeito da empresa como um todo, um número grande de programas e processos precisava ser rodado para se obter uma visão global da empresa, sua performance e seus resultados. Com o aparecimento de novas tecnologias para tratamento de informações, bancos de dados relacionais, baixa nos custos de hardware e comunicação de dados, foram aparecendo sistemas corporativos com certeza não baratos e de fácil implementação, mas com grande potencial para alavancar um crescente e melhor controle, e que foram adotados por um grande número de empresas. Uma grande parcela das experiências na implantação dos Sistemas ERP foi algo entre a comédia e o desastre, conforme relatados na revista Negócios Exame de Novembro de 2000. São poucos os casos de sucesso – e entenda-se por sucesso uma implantação sem crises, feita no tempo prometido e com o dinheiro planejado. (GORZ; MATT, 2002).

Na realidade, essa complexidade está muito mais presente nas situações de micro, pequenas e médias propriedades, que desenvolvem culturas diversificadas, a exemplo da Gavião. Mas isso não poderá se constituir em barreira definitiva, posto que o desenvolvimento deste perfil de produtor continua sendo objeto das metas de governo traduzidas constitucionalmente na lei de Apoio às Micro e Pequenas Empresas bem como da ação da entidades de apoio institucional, como o SEBRAE.

A estratégia da Gavião para a construção e integração de sistemas foi o de adotar o conservadorismo. A empresa não se encontrava em um momento no qual quantias significativas pudessem ser investidas em sistemas de controladoria e planejamento por um lado; de outro, a cultura predominante ainda deveria ser trabalhada e aspectos de estrutura organizacional ajustados.

Para a concepção do sistema, utilizamos como eixo de construção a perspectiva “processos”, o conceito de modelagem de processos de negócios (MPN) e como ferramenta o software “Excel”. Relembrando os conceitos:

> **Algumas *empresas* descrevem a estratégia por meio** de seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outras, com base em seus produtos e serviços; outras, em função dos clientes almejados; outras sob o ponto de vista de qualidade e **processos**; e ainda outras, sob a perspectiva de recursos humanos. (KAPLAN, 2004, p.5, grifo nosso).

> Em geral, as soluções existentes no mercado para os problemas *relatados para desenvolvimento de sistemas gerenciais integrados (grifo nosso)* têm sido propostas baseadas na **modelagem de processos de negócios** como ponto de partida para a melhoria dos processos e identificação de requisitos de sistemas. A partir destes requisitos podem ser implementadas soluções de tecnologia que têm como principal função a automação de atividades, visando à melhoria da qualidade dos processos. (MAGALHÃES ET al., 2007, p 1, grifo nosso).

> A camada de apresentação ao usuário **é baseada em planilhas Excel**, tanto para facilitar a integração com ferramentas *back-office*, quanto para aproveitar o potencial da funcionalidade da ferramenta de cálculo e facilidade de uso pelo usuário. (SALLES; ANTONIOLLI, 2005, p. 6, grifo nosso).

Como foi comentado nos fundamentos teóricos, ao mesmo tempo em que o programa permitiria a descrição de processos em modelos, viabilizaria seu uso como ferramenta de aplicação imediata no gerenciamento operacional. O gerente de campo já vinha sendo treinado no uso do Excel. Além disso, já havíamos trabalhado em outra empresa onde não só foi possível o treinamento em planejamento de processos como ele acompanhou o desenvolvimento do que hoje posso chamar de *scores* secundários, utilizados para gerenciar processos de fertirrigação. A experiência facilitou muito a compreensão por parte dele do propósito a ser seguido na Gavião. Os demais gerentes aperfeiçoaram seu conhecimento em planilhas. Literalmente, fizemos da construção do sistema o primeiro desafio na perspectiva da Aprendizagem. Foram definidas as culturas em suas diferentes modalidades de cultivo como processos internos:

- Laranja Existente em Sequeiro
- Laranja Existente Irrigada
- Limão Existente em Sequeiro

- Limão Existente Irrigado
- Graviola Irrigada
- Mamão Irrigado
- Côco em Sequeiro

Desta forma, cada um destes processos deveria ser detalhado em seus índices e coeficientes para que pudessem constituir a base do sistema. No entanto, para que o sistema pudesse acomodar a composição de passado-futuro, seria necessária a proposição de processos que poderiam ser adotados ou não, cuja decisão deveria ser obtida através de simulações de cenários:

- Laranja Nova Irrigada
- Laranja Nova em Sequeiro
- Limão Novo Irrigado
- Limão Novo em Sequeiro
- Mamão Irrigado

Outra fase importante se refere à descrição dos processos, onde é definida a seqüência de operações que compõem o sistema de produção de cada modalidade de cultivo com seus coeficientes e fatores de produção: operações com pessoas, operações mecanizadas, fertilizantes, defensivos, corretivos, etc.

O primeiro passo foi a composição de planilhas de processos, ou seja, a descrição quantitativa das operações envolvidas para cada processo – modalidade de cultivo. Apresentamos na Figura 14 um exemplo de descrição de processo: Laranja velha irrigada. Está no formato padrão adotado para todas as culturas, à exceção do mamão que, além desta, exige integrações secundárias mais detalhadas relacionadas ao programa de fertirrigação e cronograma de produção.

Descritos os processos, estes estariam interagindo com atribuições de área, produtividade futura e o valor de investimentos para cada modalidade de processo, compondo um fluxo de caixa específico para cada processo. Desta forma, algumas planilhas são intermediárias entre a planilha de processos e os *scorecards.* Estas planilhas alimentam alguns inputs apenas como informação no *score* principal, pois se constituem em um detalhamento de processos, a exemplo do cronograma de plantio de mamão apresentado (Figura 15): consideramos um *score* pelo fato de que está integrado ao *score* principal diretamente. Em reuniões, esse tipo de interação permite o encontro do senso comum entre, por exemplo, o que o comercial quer de constância em fornecimento, quanto e quando a produção acha viável produzir e o que o financeiro precisa em termos de suprimento no fluxo de caixa. Sendo aplicado o mesmo raciocínio para os demais processos, é possível compor as projeções financeiras por processo ou globais, mensais e anualizadas, para cálculo de TIRM e definição do cronograma de reembolso, pois a combinação destes atributos interage com o horizonte simulável de preços. Surge o primeiro *scorecard* (Figura 16): funcionando para a entrada de variáveis e percepção de impacto em fluxo de caixa, capital de giro, capacidade de reembolso e TIRM.

LARANJA VELHA IRRIG GOT	ANO	1		pl / ha	bomb 2000 l /	ha	n plantas
			PULV	440	1,50	1,00	440
			PP	440	1,50		

Resumo	R$ / há
Tot Pulverização	1.518,52
Tot Adubação	1.107,08
Tot Op Mec	785,00
Tot Op Manuais	1.775,00
Total	5.185,60

Pulverizações	Item	n aplic	l ou Kg / 2000 l	n bombas	Qt	R$ / um	R$
Pulverização 1	Á bórico	1	1,00	1,5	2	2,19	3,29
atm	Cloreto de zinco	1	2,00	1,5	3	4,85	14,55
junho a outubro	Cloreto de manganes	1	3,00	1,5	5	2,08	9,36
	Derosal	1	2,00	1,5	3	26,00	78,00
	Fosfito (00-28-26)	1	4,00	1,5	6	7,00	42,00
	Agro-oil	1	3,00	1,5	5	2,86	12,87
	S magnésio	1	2,00	1,5	3	0,41	1,23
	Uréia	1	10	1,5	15	0,62	9,30
Pulverização 2	Derosal	1	2,00	1,5	3	26,00	78,00
atm	Agro-oil	1	3,00	1,5	5	2,86	12,87
junho a setembro	S Cobre	1	2,00	1,5	3	5,00	15,00
Pulverização 3	Recop	1	5,00	1,5	8	20,00	150,00
atm	Agro-oil	1	3,00	1,5	5	2,86	12,87
maio a outubro				1,5			
Pulverização 4	Á bórico	1	1,00	1,5	2	2,19	3,29
atm	Cloreto de zinco	1	2,00	1,5	3	4,85	14,55
	Cloreto de manganês	1	3,00	1,5	5	2,08	9,36
	Derosal	1	2,00	1,5	3	26,00	78,00
	Fosfito (00-28-26)	1	4,00	1,5	6	7,00	42,00
	Agro-oil	1	3,00	1,5	5	2,86	12,87
	S magnésio	1	2,00	1,5	3	0,41	1,23
	Uréia	1	10	1,5	15	0,62	9,30
Pulverização 5	Derosal	1	2,00	1,5	3	26,00	78,00
atm	Agro-oil	1	3,00	1,5	5	2,86	12,87
				1,5			
Pulverização 6	Recop	1	5,00	1,5	8	20,00	150,00
atm	Agro-oil	1	3,00	1,5	5	2,86	12,87
				1,5			
Pulverização 7	Agro-oil	3	3,00	1,5	5	2,86	38,61
atm	Dimexom	3	2,00	1,5	3	15,73	141,57
	Vertimec	3	0,60	1,5	1	83,66	225,88
Pulverização 8	Tamarom	0,5	2,00	1,5	3	19,50	29,25
atm	TIGER	0,5	0,45	1,5	1	289,25	97,62
	Agro-oil	0,5	3,00	1,5	5	2,86	6,44
Pulverização 9	Theion	5	2,00	1,5	3	2,27	34,05
atm							
fevereiro a junho							
Pulverização 10	Roundup	2	10,50	**0,2**	2	23,74	74,78
atm	Óleo vegetal	2	5,00	0,2	1	2,90	4,35
fevereiro a junho	Á.bórico	2	3,50	0,2	1	2,19	2,30
Tot Pulverização							1.518,52

Adubações	Item	g / planta	n pl	Qt	R$ / um	R$
Adubação 1	Map granulado	0,65	440	286	0,88	251,68
Adubação 1	Kcl rosa	0,50	440	220	0,44	96,80
Adubação 1	N cálcio	0,100	440	44	1,53	67,32
Adubação 1	Uréia	0,250	440	110	0,62	68,53
Adubação 2	Kcl rosa	0,45	440	198	0,44	87,12
Adubação 2	N cálcio	0,100	440	44	1,53	67,32
Adubação 2	Uréia	0,200	440	88	0,62	54,82
Adubação 3	Uréia	0,250	440	110	0,62	68,53
Calagem	Dolomítico	3,10	440	1.364	0,07	95,48
Gessagem	Gesso	1,00	440	440	0,17	73,48
Adubação Orgânica	Est de Galinha	5,00	440	2.200	0,08	176,00
Tot Adubação						1.107,08

Op Mecanizadas	n de aplic	hm / ha	ha	Qt	R$ / hm	R$
Roçagem	3	1	1	1	25,00	75,00
Grade			1	0	25,00	-
Mulching			1	0	25,00	-
Subsolagem			1	0	200,00	-
Sulcamento			1	0	25,00	-
Herbicida	2	0,5	1	1	25,00	25,00
Pulv ATM	15	1	1	1	25,00	375,00
Pulv PP	2	2	1	2	25,00	100,00
Transp Int Pessoal	1	1	1	1	10,00	10,00
Transp Insumos e Colheita	1	2	1	2	25,00	50,00
Calagem	1	1	1	1	25,00	25,00
Gessagem	1	1	1	1	25,00	25,00
Adub mineral e orgânica	4	1	1	1	25,00	100,00
Poda Mecânica			1	0		-
Tot Op Mec						785,00

Operações Manuais	n de aplic	hd / ha	ha	Qt	R$ / hd	R$
Plantio			1	0,00	16,00	-
Capina manual replanta	3	5	1	3,00	16,00	144,00
Coloca palha coco			1	0,00	16,00	-
Pulverização pistola	2	5	1	3,00	16,00	96,00
Cecsagen			1	0,00	16,00	-
Adubação manual			1	0,00	16,00	-
Poda manual	2	10	1	5,00	16,00	160,00
			cx / planta	cx tot	R$ / cx	R$
Colheita			2,50	1.100	1,25	1.375,00
Tot Op Manuais						1.775,00

Figura 14. Planilha de descrição de processo: laranja velha irrigada

MAM		100%				Form	70%		Gold	30%						
ANO	**ANO**	**jan**	**Fev**	**mar**	**abr**	**Mai**	**Jun**	**jul**	**ago**	**set**	**out**	**nov**	**dez**	**tot**	**tot For**	**tot Gol**
ano 0	2004															
ano 1	2005															
ano 2	2006	10,63												10,6	5,7	5,0
ano 3	2007										10			10	7,0	3,0
ano 4	2008		10				10				10			30	21,0	9,0
ano 5	2009		10				10				10			30	21,0	9,0
ano 6	2010		10				10				10			30	21,0	9,0
ano 7	2011	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30	21,0	9,0
ano 8	2012	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30	21,0	9,0
ano 9	2013	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30	21,0	9,0
ano 10	2014	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30	21,0	9,0
ano 11	2015	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30	21,0	9,0
ano 12	2016	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30	21,0	9,0
ano 13	2017	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30	21,0	9,0
ano 14	2018	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30	21,0	9,0
ano 15	2019	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30	21,0	9,0
ano 16	2020	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30	21,0	9,0

Figura 15. *Score* secundário: cronograma de plantio de mamão

SCORE PRINCIPAL			FLUXO DE CAIXA : CAPITAL DE GIRO E REEMBOLSO (R$ 1.000)														REEMB	REC	PRS	RES
			ret JAN	ap JAN	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	100%	15%	50%	50%
FLUXO DE CAIXA , TIR, LUCRO BRUTO		2007																		
		2008	0	269	59	-81	-29	16	-84	-104	-91	-101	-126	-95	-183	-269	0	0	0	0
		2009	0	0	1.161	410	1.423	109	1.830	668	2.843	3.041	2.418	1.386	1.976	824	0	0	0	0
TIR CAP NOV	TIR FAZ	2010	500	0	582	520	593	134	344	575	1.440	3.668	4.433	4.883	5.376	5.651	500	75	38	38
		2011	5.000	0	1.010	972	524	571	847	1.147	2.176	4.794	5.731	6.305	6.896	6.382	5.000	750	375	375
30,26%	23,27%	2012	5.500	0	703	675	784	831	1.079	1.348	2.260	4.523	5.304	5.765	6.219	5.680	5.500	825	413	413
		2013	5.000	0	471	395	438	426	590	773	1.515	3.439	4.072	4.425	4.772	4.063	5.000	750	375	375
RES 2015	RES 2020	2014	3.500	0	410	413	557	637	927	1.237	2.214	4.571	5.393	5.884	6.368	5.767	3.500	525	263	263
		2015	5.000	0	692	817	1.122	1.345	1.834	2.352	3.718	6.831	7.985	8.715	9.437	9.031	5.000	750	375	375
6.738.576	6.645.193	2016	8.000	0	956	1.080	1.385	1.608	2.097	2.614	3.980	7.093	8.247	8.978	9.699	9.380	8.000	1.200	600	600
		2017	8.250	0	1.054	1.179	1.483	1.706	2.195	2.712	4.078	7.191	8.345	9.075	9.797	9.508	8.250	1.238	619	619
		2018	8.500	0	933	1.057	1.362	1.584	2.073	2.590	3.956	7.068	8.222	8.953	9.674	9.416	8.500	1.275	638	638
ANO 1	SAL MIN	2019	8.500	0	841	965	1.269	1.491	1.980	2.497	3.862	6.975	8.129	8.859	9.581	9.355	8.500	1.275	638	638
2007	415,00	2020	8.500	0	779	903	1.207	1.429	1.917	2.434	3.799	6.912	8.066	8.797	9.518	9.125	8.500	1.275	638	638

ENTRADA DE ÍNDICES	1. PREÇOS			2. ÁREAS (ha)								3. PRODUTIVIDADES							
	UN	ANO 1	LP	atual/disp	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
		2007		ha	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
LARANJA VELHA SEQUEIRO	R$ / Kg	0,27	0,23	372,13	332	212	212	212	212	212	212	cx / pl	2,00	2,50	2,00	2,50	2,00	2,50	2,00
LARANJA VELHA IRRIG MICRO	R$ / Kg	0,30	0,25		40							cx / pl	2,00	3,00	2,75	3,50	3,00	4,00	3,50
LARANJA VELHA IRRIG CANH	R$ / Kg	0,30	0,25			120						cx / pl	2,00	3,00	2,75	3,50	3,00	4,00	3,50
LARANJA NOVA IRRIG MICRO	R$ / Kg		0,25	323,89		99						cx / pl	0,00	0,00	1,00	1,50	2,00	3,00	4,50
LARANJA NOVA SEQUEIRO	R$ / Kg		0,23	500,00		100	100	100	100	100		cx / pl	0,00	0,00	0,00	1,00	1,50	2,00	2,50
PREÇO MÉDIO ACUM ATUAL	R$ / Kg		0,25																
LIMÃO VELHO SEQUEIRO	R$ / Kg	O,38	0,40	52,45	0	0	0	0	0	0	0	cx / pl	2,00	2,50	2,00	2,50	2,00	2,50	2,00
LIMÃO VELHO IRRIG MICRO	R$ / Kg	0,42	0,45		52							cx / pl	2,00	2,75	2,25	3,00	2,50	3,25	3,00
LIMÃO NOVO IRRIG MICRO	R$ / Kg		0,45									cx / pl	0,00	0,00	1,00	2,00	2,50	3,00	3,50
LIMÃO NOVO SEQUEIRO	R$ / Kg		0,45									cx / pl	0,00	0,00	0,00				
PREÇO MÉDIO ACUM ATUAL	R$ / Kg		0,45																
MAMÃO FORMOSA	R$ / Kg	0,42	0,35	5,67	7,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	t / ha	475	475	475	475	475	475	475
MAMÃO GOLD	R$ / Kg	0,63	0,35	4,96	3,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	t / ha	225	225	225	225	225	225	225
	R$ / Kg											t / ha							
PREÇO MÉDIO ACUM ATUAL	R$ / Kg		0,36																
GRAVIOLA VELHA IRRIG MICRO	R$ / Kg		1,00	53,23	53	53	53	53	53	53	53,23	fr / pl	35,00	50,00	65,00	70,00	75,00	70,00	75,00
GRAVIOLA VELHA SEQ	R$ / Kg											fr / pl							
GRAVIOLA NOVA IRRIG MICRO	R$ / Kg											fr / pl							
PREÇO MÉDIO ACUM ATUAL	R$ / Kg																		
COCO VELHO	R$ / un		0,25	104	99	99	99	99	99	99	99	fr / pl	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
COCO VELHO IRRIG MICRO	R$ / un		0,37		5							fr / pl	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PREÇO MÉDIO ACUM ATUAL	R$ / un																		

Figura 16. *Scorecard* Principal 1: “Simulador de Vôo”

Alguns *scores* são composições no formato de demonstrações financeiras de resultados tradicionais, porém com a diferença de oferecer uma visão do conceito de análise progressiva de margens associadas a centros de responsabilidade (Figura 17) ou ao desempenho geral econômico e técnico (Figura 18 A e B), onde se pode enfatizar o papel e o desempenho de cada setor e ou de cada cultura (atividade). Uma das linhas estratégicas surge da constatação de que as despesas administrativas eram responsáveis pela reversão da margem bruta positiva para um resultado negativo. Essa constatação norteou a ampliação de escala bem como uma profunda revisão na área administrativa, em termos de estrutura (pessoal e sistemas) e liderança.

Para a análise de uma cultura apenas (Figura 19), ilustramos um *score* com a cultura do coco. A produtividade cai e a margem aumenta. Como pode ser isso? Após a apuração de que o regime de chuvas de fato não garante a produção no caso do coco, assim como para a graviola, decidimos não mais investir no coco o custeio normal. Ao mesmo tempo foi decidida a instalação de irrigação em apenas cinco hectares, com dupla finalidade: avaliação de potencial produtivo e análise comercial para colocação em nichos de qualidade. Mais uma vez, o BSc permitiu a decisão de reformulação estratégica com a participação de todos.

Outros *scorecards* traduzem análises operacionais quanto à produtividade por unidade de processos (quadras), de forma a permitir a decisão de renovação de áreas de cultivo. Em especial, há um que relaciona o cronograma de aporte de capital com índices de fertilidade, execução da adubação, chuvas e produtividade. Qualquer atraso em capital que impacte o cronograma de operações fica demonstrado de forma clara.

CENTERS OF RESPONSABILTY		FAZENDA GAVIÃO - FLUXO DE CAIXA 20 ANOS										
		ITENS								ANO 1	ANO 2	ANO 3
				Un.	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PRODUÇÃO		OPERATING REVENEUES			1.690.925	2.537.008	3.365.703	3.467.366	5.262.394	4.392.713	8.801.519
		TAXES OVER SALES	2,85%	R$	127.485	130.432	96.429	119.858	159.509	125.192	250.843
	Wilson / Murilo	NET REVENUE		R$	1.563.440	2.406.576	3.269.274	3.347.508	5.102.885	4.267.521	8.550.676
	Wilson / Murilo	DIRECT COSTS		R$	649.617	1.603.109	1.487.337	1.826.317	2.267.339	2.568.156	3.375.576
		DIRECT COSTS / REVENUES		R$	38%	63%	44%	53%	43%	58%	38%
	Wilson / Murilo	PACKING EXPENSES		R$						-	974.762
	Wilson / Murilo	CEASA BOX EXPENSES		R$						191.105	191.105
	Wilson / Murilo	INDIRECT COSTS	1,02	R$	222.295	331.590	428.362	462.805	691.163	379.730	387.324
	Wilson / Murilo	INDIRECT COSTS / REVENUES		R$	13%	13%	13%	13%	13%	9%	4%
	Wilson / Murilo	30% Salaries of People to Assistance (11)	113.856	R$	66.652	99.422	128.438	138.765	207.235	113.856	116.133
	Wilson / Murilo	2% 13o.Salario	9.488	R$	5.554	8.285	10.703	11.564	17.270	9.488	9.678
	Wilson / Murilo	3% FGTS	11.386	R$	6.665	9.942	12.844	13.876	20.723	11.386	11.613
	Wilson / Murilo	5% Combustiveis e Lubrificantes	20.000	R$	11.708	17.465	22.561	24.375	36.403	20.000	20.400
	Wilson / Murilo	33% Manut.Conserv.de Maq.e Equip.	125.000	R$	73.175	109.153	141.009	152.347	227.518	125.000	127.500
	Wilson / Murilo	4% Manut.Conserv.de Instal	15.000	R$	8.781	13.098	16.921	18.282	27.302	15.000	15.300
	Wilson / Murilo	7% Manut. Estradas	25.000	R$	14.635	21.831	28.202	30.469	45.504	25.000	25.500
		16% Uniformes e Mat.de Protecao	60.000	R$	35.124	52.394	67.684	73.126	109.209	60.000	61.200
	Wilson	GROSS PROFIT		R$	691.528	471.877	1.353.575	1.058.386	2.144.384	1.128.530	3.621.909
	Wilson	FIELD ADMINISTRATION	1,02	R$					479.139	426.596	405.990
	Wilson	39% SALARIES	164.568	R$					320.139	164.568	156.619
	Wilson	2% TICKETS	8.000	R$					8.000	8.000	7.614
		35% OTHERS (FUEL,FOOD,TEL, TRIPS)	151.000	R$					151.000	151.000	143.706
	Wilson / Marcos	MARGIN OF CONTRIBUTION 1		R$	691.528	471.877	1.353.575	1.058.386	1.665.245	701.935	3.215.919
COMERCIAL	Wilson / Marcos	SALES EXPENSES (BF + MARCOS)		R$	16.665	45.502	172.544	166.389	199.239	192.557	192.557
		PROVISION FOR LOSSES		R$	92.350	119.542	-	92.895	210.247	43.927	88.015
		MARGIN OF CONTRIBUTION 2		R$	582.513	306.833	1.181.031	799.102	1.255.759	465.451	2.935.346
	Wilson / Marcos	FIELD ADITIONAL EXPENSES (FAE)		R$					85.282	186.295	285.581
		MARGIN OF CONTRIBUTION 3		R$	370.694	45.575	898.090	456.645	803.275	279.156	2.649.765
	Moritz / Wilson	DEPRECIA 10.994.171	1,02	R$	211.819	261.258	282.941	342.457	452.484	461.534	470.764
		MARGIN OF CONTRIBUTION 4		R$	370.694	45.575	898.090	456.645	717.993	-182.378	2.179.001
ADMINISTRAÇÃO	Doca / Manoel	ADMINISTRATIVE EXPENSES	1,02	R$	232.073	642.036	962.583	1.078.455	902.652	1.118.601	783.973
	Doca / Manoel	33% SALÁRIOS	372.401	R$						372.401	260.998
	Doca / Manoel	3% 13 SAL	31.822	R$						31.822	22.302
	Doca / Manoel	1% INSS	11.183	R$						11.183	7.837
	Doca / Manoel	3% FGTS	35.204	R$						35.204	24.673
	Doca / Manoel	1% 1/3 OVER HOLLIDAYS	9.947	R$						9.947	6.971
	Doca / Manoel	52% GENERAL	581.294	R$						581.294	407.401
	Doca / Manoel	7% VARIABLE ADM EXP	76.750	R$						76.750	53.790
	Doca / Manoel		2.007,00								
	Doca / Manoel	FINANCIAL (INCOME - EXPENSES)	1.350.000,00	R$	23.226	(18.533)	(28.841)	(30.033)	(101.318)	135.000	135.000
		MARGIN OF CONTRIBUTION 5			161.847	-614.994	-93.334	-651.843	-285.977	-1.165.979	1.530.028
FINANCEIRO	Christa	EXTRA INCOME CHRISTA							25.000	25.000	25.000
	Christa	EXTRA EXPENSES CHRISTA							25.000	25.000	25.000
	Doca / Manoel	OTHER (EXTRA INCOME - BETAG, ITAPOÃ..)	1,02	R$	93.415	(90.012)	(55.914)	14.210			
	ALL	SOCIAL ASSISTANCE (SCHOOL PART 2 2009 on)	1,02	R$	55.907	93.486	102.448	118.009	158.527	100.000	100.000
	Doca / Manoel	LEGAL COMPENSATIONS		R$	128.923	57.458	-	94.838	193.185	108.659	
		RESULT (PROFIT / LOSS)		R$	70.432	-855.950	-251.696	-850.480	-637.689	-1.374.638	1.430.028
	Doca / Manoel	FEDERAL TAX		R$							
		NET RESULT		R$					-637.689	-1.374.638	1.430.028

Figura 17. Fluxo de caixa anual em demonstração de resultados: margem progressiva X centros de responsabilidade, horizonte passado + futuro

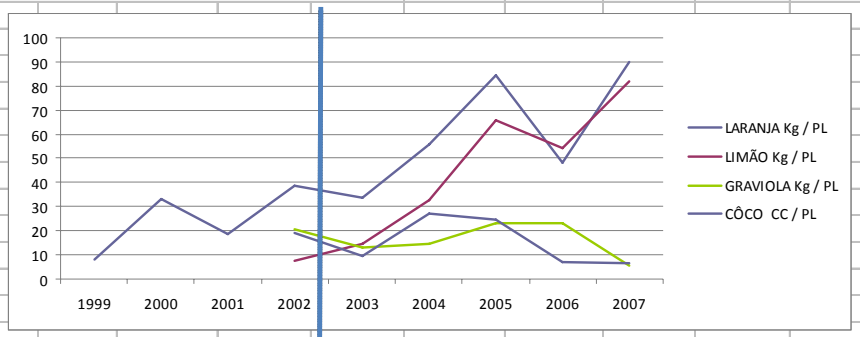
PRODUTIVIDADE

CULTURA	UNID	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
LARANJA	Kg	1.229.621	5.051.284	2.804.078	5.815.226	5.063.020	8.409.399	12.772.785	7.329.335	13.611.011
LIMÃO	Kg				107.212	202.580	457.723	912.970	756.700	1.135.900
GRAVIOLA	Kg				204.351	132.377	144.849	230.355	230.587	57.620
CÔCO	Kg				530.310	262.195	752.641	692.957	191.575	176.755
MAMÃO	Kg				4.227	1.592.011	2.028.929	1.003.720	1.336.110	1.722.194
TOTAL	Kg	1.229.621	5.051.284	2.804.078	6.661.326	7.252.183	11.793.541	15.612.787	9.844.307	16.703.480
							7.252.183			16.703.480

PRODUTIVIDADE

CULTURA	UNID	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
LARANJA	Kg / PL	8	33	19	38	33	56	84	48	90
LIMÃO	Kg / PL				8	15	33	66	54	82
GRAVIOLA	Kg / PL				20	13	14	23	23	6
CÔCO	CC / PL				19	9	27	25	7	6
MAMÃO	Kg / PL					145	185	92	122	157

Gráfico 1 - Resultado Técnico : Produtividade



GESTÃO ATUAL

Figura 18 A. Resultado Geral Técnico

Item	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PRODUTIVIDADE (coco/planta)	**19**	**9**	**27**	**25**	**7**	**6**
MARGEM OPERACIONAL (R$ 1.000)	**51**	**-22**	**-70**	**5**	**4**	**16**
RECEITA (R$ 1.000)	**100**	**52**	**112**	**89**	**33**	**27**
CUSTOS (R$ 1.000)	**43**	**71**	**108**	**81**	**28**	**10**

Gráfico 3. Análise Cruzada Coco: Produtividade x Receita x Custo x Margem

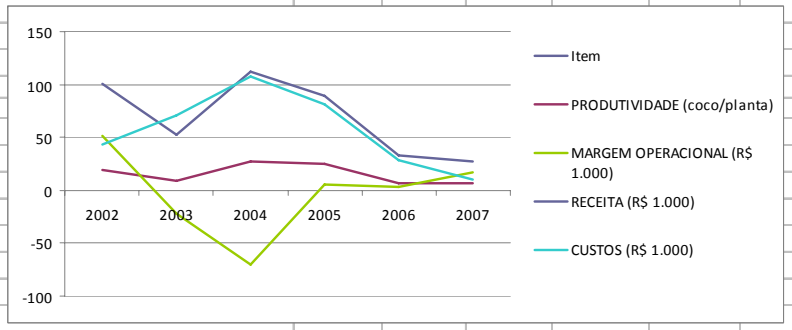


Figura 18 B. Resultado Geral Econômico Operacional

			2002 - 2007			
RESUMO	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
RECEITA	1.438.929	1.690.925	2.537.008	3.365.703	3.467.366	5.262.394
CUSTOS	588.083	679.418	2.406.576	1.506.886	1.608.177	2.267.339
MARGEM BRUTA	815.214	988.215	(131.214)	1.090.195	755.840	1.878.568
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	376.868	538.131	1.148.456	1.285.974	1.620.530	2.044.709
MARGEM - DESP ADM	438.346	450.084	-1.279.670	-195.780	-864.690	-166.141

Gráfico 2. Resultado Geral Econômico Operacional

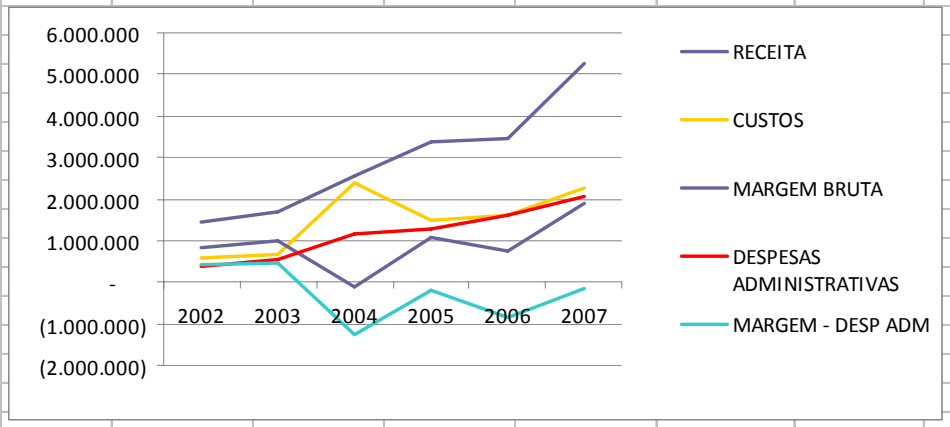


Figura 19. Análise Cruzada para o Coco: Produtividade X Margem Operacional 1 X Receita X Custo

A Figura 20 representa outro *scorecard* importante: ele apresenta um resumo sobre as metas e orçamentos associados. O conceito de verba fica claro porque todos participaram da construção da estratégia. Evidentemente, é possível a composição de vários *scores* auxiliares, mas eles devem ser concebidos levando em consideração a relevância e a que áreas atendem. Como já foi dito, nossa construção de BSc se deu em Excel e existem algumas razões para isso.

Na complexidade do ambiente da produção agrícola, algumas culturas são mais complexas do que outras admitindo alto grau de mecanização ou não, necessitando de operações de campo muito mais arrojadas em umas do que outras. Citaremos alguns exemplos:

- a uva envolve uma seqüência de atividades complexas no trabalho de pessoas e controle de pragas e doenças quase ao nível da arte, o que implica em um planejamento extremamente detalhado; tem um ciclo de aproximadamente 10 anos e começa a produzir aos 18 meses;
- a soja tem a presença humana limitada a tratoristas para a execução de todas operações; os programas de controle de pragas e doenças são relativamente simples e seu ciclo é anual;
- o mamão tem uma vida de 3 anos, na qual 8 meses são de formação e a produção ocorre por cerca de 24 meses; a programação de fertirrigação é diferente das demais culturas;
- a graviola é uma cultura que apresenta produção 6 meses após a florada, enquanto na laranja isso depende da variedade, variando de 10 a 16 meses.

Misture isso em uma só fazenda e pode-se ter uma idéia do que isso representará em cruzamentos de dados e condicionantes variáveis as mais diversas, especialmente se a intenção é unir processos quantitativos a números financeiros.

A Figura 21 apresenta um esquema de como as informações são estruturadas no SGE para compor o horizonte passado-futuro. A Figura 22 demonstra o efeito dessa estrutura na prática para o Fluxo de Caixa Mensal, como foco à gestão orçamentária. A versão para Fluxo de Caixa Anual já foi apresentado anteriormente na Figura 17, para ilustrar a gestão por centros de responsabilidade.

ENCONTROS MENSAIS PARA REVISÃO		MORITZ		
	PRODUÇÃO	ADM / FINANCEIRO	VENDAS	TODOS
RESP 1	WILSON	DOCA	MARCOS	
RESP 2	MURILO	MANOEL	VALQUEZ	
PRODUÇÃO (Kg)	13.211.984			13.211.984
	9.988.000			9.988.000
RECEITAS (R$)			4.392.713	4.392.713
			3.712.091	3.712.091
SAÍDAS (R$)	3.374.481	1.118.601	236.484	4.729.566
	2.096.432	1.712.826	238.015	4.047.272
	1.278.049	-594.225	-1.530	682.294
TODOS (R$)	RESULT			-336.853
				-335.182

Figura 20. *Scorecard* Principal 2: metas e orçamentos

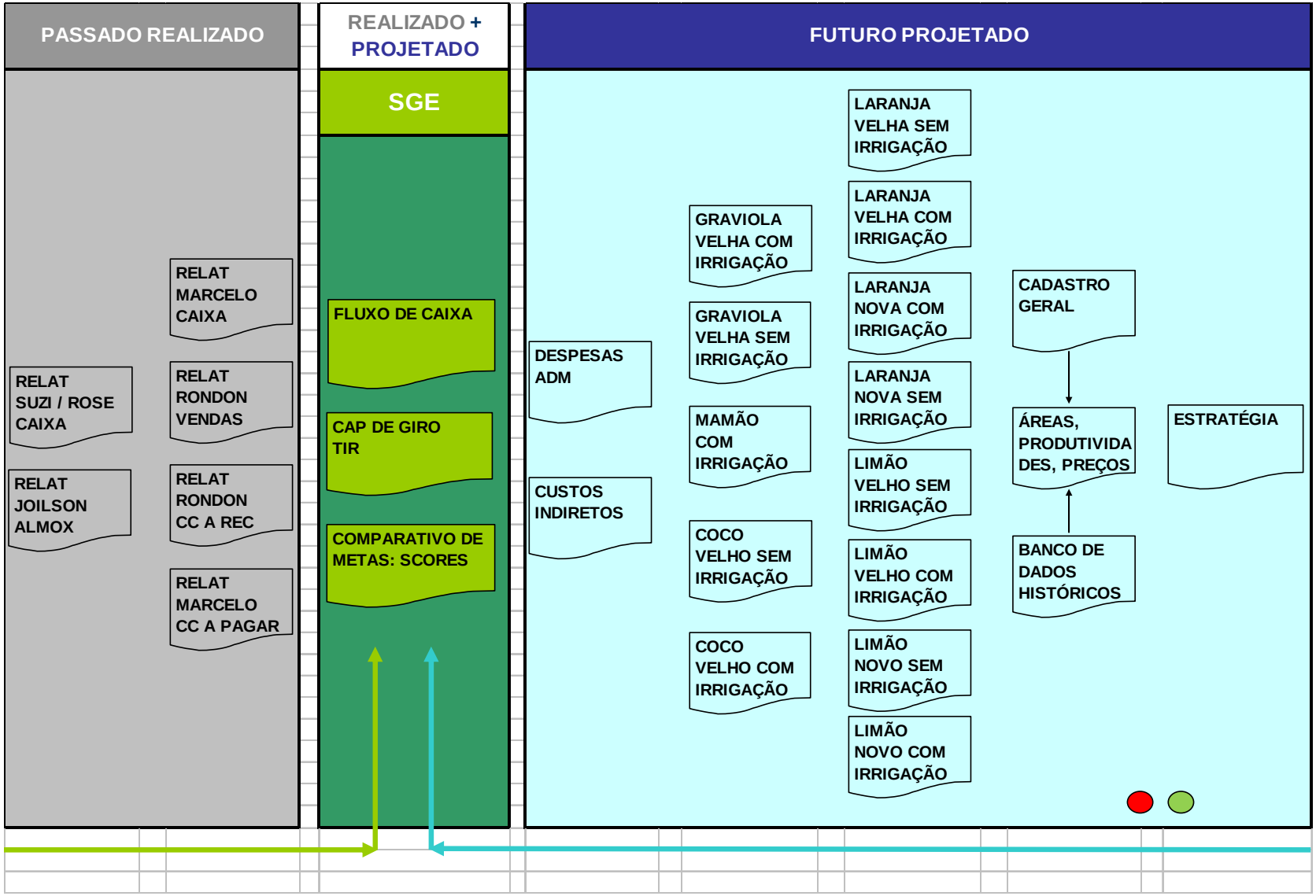


Figura 21. Estrutura de dados do SGE: composição do horizonte passado-futuro

ITEM	PROJ 2008	FLUXO DE CAIXA MENSAL 2008												REAL 2008	REAL 2009
		jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	ago/08	set/08	out/08	nov/08	dez/08	TOT	TOT
	Saldo Ant	-51.501													
RECEITA BRUTA	4.392.713	290.582	184.969	220.566	460.173	425.295	245.668	307.643	413.775	343.819	286.500	264.650	268.450	3.712.091	-680.622
ENTRADAS FINANCEIRAS	275.000	1.650	11.095	19.921	10.948	15.990	20.527	178.811	34.909	8.145				301.995	26.995
TAXAS	125.192	27.296	11.433	8.978	23.026	30.459	16.441	34.636	11.496	21.615				185.380	60.187
CUSTOS DIRETOS	2.568.156	194.392	304.764	165.270	229.192	259.557	109.511	223.470	179.161	153.846				1.819.164	-748.992
DESPESAS DE PACKING	0													0	0
DESPESAS CEASA BOX	191.105													0	-191.105
CUSTOS INDIRETOS	379.730	35.287	34.929	63.323	29.404	30.543	12.589	37.164	33.451	578				277.268	-102.462
ADMINISTRAÇÃO DE CAMPO	426.596													0	-426.596
DESP COMERCIAIS	192.557	6.128	1.476	15.844	38.504	26.672	38.035	44.273	22.702	44.380				238.015	45.458
PROVISÃO PARA PERDAS	43.927													0	-43.927
DESP EXTRA ADM CAMPO	186.295													0	-186.295
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	1.118.601	120.057	112.858	103.440	95.946	123.063	63.775	88.482	118.637	105.018				931.275	-187.325
DESPESAS FINANCEIRAS	-135.000	8.443	5.463	20.015	40.267	24.697	24.522	42.182	56.663	28.969				251.221	386.221
ADIANTAMENTOS	-	1.314	50	827	874	800	-	6.713	-	-				10.579	10.579
ASSOCIAÇÃO	100.000	4.340	9.458	2.094	4.800	8.283	2.358	5.062	4.703	6.950				48.048	-51.952
IMOBILIZADO	108.659	4.097	5.672	8.846	43.960	43.104	18.505	28.790	31.807	16.738				201.519	92.860
OUTRAS ENTRADAS		-	-	-	-	5.106	-	37.179	-	1.260				0	0
TOT SAÍDAS	5.305.817	401.355	486.103	388.638	505.972	547.178	285.736	510.773	458.621	378.092	353.553	353.553	353.553		-5.305.817
TOTAL DE SAÍDAS	5.305.817													4.264.463	-1.041.354
CONTAS A RECEBER															
CONTAS A PAGAR EM ATRASO															
CONTAS A PG CUSTOS E DESP											**430.543**				
CONTAS A PAGAR IMOBILIZADO															
SALDO DO CAIXA 1		-109.122	-290.039	-148.152	-34.851	-100.788	-19.541	12.860	-9.937	-24.868	-497.596	-88.903	-85.103		
BANCO ENTRADA															
BANCO SAÍDA															
IMOBILIZADO A FAZER															
SALDO DE CAIXA 2		-109.122	-290.039	-148.152	-34.851	-100.788	-19.541	12.860	-9.937	-24.868	-497.596	-88.903	-85.103		
SALDO DE CAIXA 2 ACUM		-160.623	-450.662	-598.814	-633.665	-734.453	-753.994	-741.134	-751.071	-775.939	-1.273.535	-1.362.438	-1.447.541		
ACIONISTA ENTRADA	1.179.000	220.000	150.000	200.000	80.000						**529.000**			1.179.000	1.179.001
ACIONISTA SAÍDA															
SALDO DO CAIXA 3		110.878	-140.039	51.848	45.149	-100.788	-19.541	12.860	-9.937	-24.868	31.404	-88.903	-85.103		
SALDO DE CAIXA 3 ACUM		59.377	-80.662	-28.814	16.335	-84.453	-103.994	-91.134	-101.071	-125.939	-94.535	-183.438	-268.541		
		jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	ago/08	set/08	out/08	nov/08	dez/08		

TRANSF DE $$ EM ATRASO

Figura 22. Composição do horizonte passado-futuro para fluxo de caixa mensal

Os argumentos associados à complexidade do contexto da produção agrícola se refletem na estruturação e desenho de sistemas de gestão no âmbito de TI. Em recente reunião do Comitê de Desenvolvimento de TI para o Estado da Bahia, a abordagem sobre a possibilidade das empresas de TI se dedicarem ao desenvolvimento de produtos – sistemas para atender ao agronegócio – resultou em uma conclusão: a atividade é complexa, oferecendo uma gama de variações muito grande entre culturas, processos, perfil de unidades de produção e nível de interação vertical. Isto resultaria em sistemas com muitos pontos (unidade de custo de desenvolvimento em TI) e, portanto, em custos expressivos. Além disso, provoca a necessidade do papel do analista de negócio com um perfil que combine o conhecimento técnico através da formação agronômica, a experiência de campo, a formação em ciências contábeis e formação e experiência em gerenciamento e gestão, o que não é comum.

Veremos que o sistema desenhado se vale do Excel por ser uma ferramenta extremamente acessível que permite uma modulação simples, talvez sem a elegância de um sistema em uma plataforma e ou linguagem mais sofisticadas, mas que permite a visualização de interação de índices e cálculos para interpretação e desenvolvimento por parte do analista de sistemas. A ferramenta é útil nos dois sentidos, seja como base para o desenvolvimento de um sistema em outra linguagem seja para sua utilização imediata de forma absolutamente compatível com o perfil de gestão da empresa. Em uma forma relativamente simples, ela permite o “acesso” dos gestores operacionais às faces ferramentais de gestão dos processos sob sua responsabilidade. O técnico agrícola de campo, juntamente com o consultor especializado e o gestor atuam conjuntamente na montagem dos sistemas de produção (processos) e têm, assim, como ver registrado de forma absolutamente compatível em sua própria linguagem operacional, a proposta de ação que estará traduzindo seu compromisso com a estratégia.

Por outro lado, era desejável a composição de horizonte passado-futuro. Neste sentido, em função da existência de inúmeros softwares para contabilização, tivemos apenas que compatibilizar o plano de contas de contabilidade fiscal/gerencial com a estrutura de contas do SGE. A “colagem” do realizado (passado) ao sistema (simulações de futuro) é simples e pode ser automatizada.

Desta forma, criamos a um só tempo a base de dados para índices de cruzamento unidades de processamento x variedade x produtividade x rentabilidade como também *scores* de metas e orçamentos. O *score* de metas e orçamentos está conectado diretamente ao resultado das simulações realizadas quando das reuniões mensais entre todos os gestores, integrado com todos os *scores* de processos. Talvez por esta razão em momento algum a ferramenta assumiu uma forma "tirânica" como a sugerida por Voelpel (2005). Pelo contrário, apresentou o caráter "sistêmico".

A gestão de processos na agricultura é em boa dose baseada em planejamento, mas é na reação ao comportamento cultural que os custos se definem: incidência de pragas e doenças e ajustes de nutrição. No entanto, não é toda cultura que admite muita margem de manobra tática. Cito a uva como exemplo: iniciado o processo de produção, dificilmente será possível recuar em custos associados à nutrição e combate a pragas e doenças *durante* o processo produtivo. É necessário observar o sistema de produção com todo empenho, pois descuidos podem levar à perda total de uma safra. E ainda reagir quando uma determinada praga ou doença se evidencia de forma não usual. Nessa situação, a composição de horizonte passado-futuro anualizada é fundamental, pois decisões de investimento estarão associadas a soluções para o fluxo de caixa, no médio e longo prazos.

Em algumas culturas perenes, há margem de manobra para tal durante a safra. Nessa situação é muito importante a composição de horizonte passado-futuro mensal para que se possa utilizar o conceito de "verba" por processo e centro de responsabilidade.

> O BSc traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, e complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 78).

Assim, não é necessário nem cabível um "super-controle", viés habitual do "*controller*", em especial o que migra do setor industrial para o agroindustrial ou com ele passa a interagir. Para citar um exemplo, algo como querer comparar se foi gasta a mesma quantidade que o planejado para um determinado defensivo. Esse tipo de insumo tem seu uso associado a diferentes variáveis de clima (umidade,

radiação solar, temperatura, chuva, nebulosidade, retenção de água no solo, etc.) interagindo a características mutáveis na população de pragas e doenças. Procurar estabelecer a comparação como um índice a ser apurado para efeito de controle de metas durante o processo é um excesso que tira o foco na qualidade e eficiência necessárias, as quais podem implicar na alteração de quantidade de defensivo a ser utilizada.

O conceito de verba permite ter sempre um sinalizador se a margem estabelecida como meta está sendo factível à luz das manobras necessárias possíveis. Para que manobras sejam bem feitas é necessária a estruturação de uma equipe competente e comprometida com resultados, visto que as áreas são normalmente extensas e a efetiva eficácia das decisões dependerá muito da confiabilidade nos gestores de campo. É muito normal que, em empresas agrícolas ligadas ao setor industrial, os gestores financeiros queiram exercer controladoria operacional através dos números. Isso ocorre devido à nossa deficiência em conhecimento em gestão específica para o agronegócio. Se um tratorista realizou de fato uma pulverização noturna dentro do padrão desejável dependerá muito mais de como ele é inserido enquanto profissional e pessoa na organização do que do poder controlador seja de quem for (ou ainda uso de papel sensível, que marca a distribuição de gotas). A menos que o gestor de campo se proponha a acompanhar a pulverização montado na mesma máquina. Mas será isso possível com várias máquinas trabalhando ao mesmo tempo?

O que temos vivenciado é que o BSc, ao evidenciar estas dependências organizacionais, permite o foco em ativos intangíveis que, no ambiente do campo, normalmente são relegados a um segundo plano, senão pior. Assim, vemos o gestor da área administrativa (quando motivado a tal), se preocupar com as condições para que nada falte em termos de apoio à “pessoa” que passará a noite conduzindo um conjunto trator-pulverizador.

Para o gestor financeiro, surge uma visão clara que o estimule a abandonar o paradigma da super controladoria ao perceber que nesta organização, ética e confiabilidade deverão ser tratados como diferenciais de competitividade, no mínimo. A margem de contribuição da unidade ou processo estará garantida se forem observadas as metas de gastos no que toca aos processos.

Controles de almoxarifado, portaria e balança são o suficiente para o cruzamento de dados para segurança organizacional. No mais, a organização tem de assumir o reconhecimento de que não chegará muito longe se não houver um alto grau de liberdade de decisão participativa.

Para o gestor comercial, a observação e acompanhamento dos processos quanto aos fatores chave de geração de qualidade se torna um procedimento que o une às situações operacionais que muitas vezes se configuram como estratégicas: quantas vezes o gestor comercial não tocou o sinal de “alerta” para o momento ideal de indução da florada do limão e, ao mesmo tempo o gestor financeiro manobrava um caixa sem reservas devido à queda do preço do mamão? Na mesma seqüência de interação, o gestor comercial gerou uma venda futura para suprir o caixa objetivamente para assegurar que os tratamentos necessários ao limão sejam honrados.

> [...] Os sistemas de informação desempenham um papel de importância inestimável *no desmembramento dos indicadores sintéticos* pela gerência. [...] **Quando algum sinal inesperado aparece no *balanced scorecard*, os gerentes dispõem de meios para analisar o sistema de informação em busca da fonte do problema.** (KAPLAN; NORTON, 1992, p.75, grifo do autor).

Finalmente, o agente financeiro passou a ser um parceiro interativo. Ainda na fase de formulação estratégica, alguns aspectos seriam definidos em função do capital disponível e nesse sentido, a visão estratégica da empresa precisaria encontrar respaldo na visão estratégica do agente financeiro, visto que se trata de banco de fomento para o desenvolvimento regional. Tendo esse caráter, o banco pode ou não aprovar iniciativas técnicas em função do que tem como política de sua ação institucional. O diálogo se tornou interessante e produtivo porque o agente financeiro pode ver suas diretrizes se transformando em realidade no contexto da empresa. Foi a hora de praticar o “*disclosure*”. Além de representar o nível de gestão estratégica, o BSc conseguiu a um só tempo, demonstrar como situações de risco eram discutidas pelos gestores e como seria possível encontrar, através de simulações, o alinhamento de processos e decisões para um ótimo resultado.

Ao apreciar o BSc em reunião de discussão para investimentos, o gerente de negócios do agente financeiro (Banco do Nordeste) compreendeu que, na realidade, devido à sazonalidade de produção e condicionantes climáticas para implantação de

investimentos, estes só poderiam ser implantados dali a 8 meses enquanto, devido aos já citados problemas de transferência de capital a partir do Citybank, nos EUA, a empresa se veria em breve na obrigatoriedade de realizar expressiva venda de gado, ainda que inoportuna, para suprir o caixa da empresa. Diante de tal fato, sugeriu que a parceria se iniciasse por uma operação de capital de giro, com prazo de pagamento de dois anos e taxas extremamente vantajosas em relação às taxas oferecidas para capital de giro por bancos privados através de suas linhas comerciais.

Em resumo, o BSc, na forma de sistema gerencial estratégico (SGE) e com o auxílio de mapas estratégicos, atingiu os objetivos esperados. A ação e decisão são compartilhadas e as recompensas movem a todos de forma objetiva e coerente com a estratégia, especialmente quando manifestadas ao nível dos processos em ação, num abandono definitivo à idéia de que estratégia pode ser pensada apenas a longo prazo.

4 CONCLUSÕES

Apresentamos as conclusões apuradas da análise qualitativa da aplicação do BSc no formato de sistema de gerenciamento estratégico nos processos de formulação, implementação e execução baseadas na apreciação das opiniões coletadas junto aos diversos atores:

- Foi possível a adequação da metodologia, em especial devido ao seu poder de interação via formato como ferramenta. Nela, balanceamento e alinhamento deixam de ter um caráter teórico para se transformarem em conceitos “tangíveis”. Na Gavião, os gestores operacionais se enxergaram no processo como um todo e assimilaram seqüências de causa e efeito entre sua atitude no campo e o resultado global como sendo mensuráveis.
- A metodologia viabiliza a definição de participação em resultados e organização por centros de responsabilidade interativos. O mapa estratégico é de fundamental importância para tal. Metas e recompensas ficam explicitadas, trazendo o compromisso para o factível. Na realidade, ao permitir a participação de todos na formulação e revisão contínua da estratégia, o risco em relação ao sucesso dependente de desempenho funcional é muito menor. Obtém-se de fato o efeito de aprendizagem em laço triplo.
- O estabelecimento de centros de responsabilidade interativos traz em si a maior facilidade para a adequação de organogramas. No setor rural, onde a

produção requer uma grande quantidade de pessoas realizando tarefas em grandes extensões, é imprescindível a clareza de cadeias de comando e comunicação. Os mapas são essenciais para que os gestores visualizem sua posição e proponham ajustes de organização setorial e logística. É perceptível o sucesso em relação ao “alinhamento”.

- O BSc foi decisivo na relação com o agente financeiro: abriu a discussão participativa e estendeu a análise conjunta para além da análise tradicional baseada nos dados de balanços, balancetes e demonstrações de resultado, além de transmitir maior confiabilidade na capacidade de gestão da empresa. É o sucesso do efeito “*disclosure*” em relação aos *stakeholders* externos.
- De fato, a metodologia requer sua expressão como sistema de gerenciamento estratégico acompanhado de mapas. Se possível, parece interessante a idéia de apresentar a estratégia numa seqüência de mapas progressivos, obedecendo a um processo de adaptação de linguagem e contexto e, em especial, levando em conta o perfil dos colaboradores. A integração com os sistemas preexistentes na organização facilita a aceitação e engajamento dos diversos atores. Nesse aspecto, mapas e SGE, em conjunto, se mostram ambos essenciais para viabilizar a prática do laço triplo de aprendizagem, porém nos pareceu que o mapa preliminar, que apresenta a dinâmica da gestão estratégica de uma forma abrangente como formulação, implantação e execução, se mostrou essencial para o “laço triplo”.
- O Bsc viabiliza a conexão entre a estratégia e os processos num processo sistêmico de reformulação contínua. A quantificação participativa permite o estabelecimento do aspecto fundamental no processo de formulação,

implementação e gestão da estratégia: compromisso entre os atores, desde o acionista ao gerente de processos.

- Os autores acertam quando afirmam sobre a necessidade de um *strategy officer*. Na Gavião, tenho desenvolvido esse papel e todos reconhecem que isso foi fundamental para a aplicação da metodologia como filosofia de gestão. O passo a seguir, qual seja a de consolidar a sustentabilidade, se torna uma meta de todos.

- A adequação entre uma perspectiva e as ações previstas em seu escopo se faz necessária em função do meio no qual a organização está inserida, como é o caso em especial das ações de responsabilidade social. O meio, portanto, poderá influir decididamente no formato que se deve dar à configuração das perspectivas e suas ações. Ressalte-se que o respeito ao meio ambiente não distingue modos de ação visto que qualquer organização deve desenvolver ações de respeito ambiental, seja na coleta seletiva de lixo seja em elaborados programas de conservação de solos e proteção de mananciais, a exemplo de algumas medidas ambientais obrigatórias associadas ao meio rural.

- Com uso do BSc no formato SGE combinado ao uso de mapas, a interação de perspectivas “cliente – processos – financeira” se torna imediata e fundamental para a ação conjunta se estendendo desde questões de qualidade e constância na produção até as relacionadas à perspectiva financeira, como o seu reflexo no fluxo de caixa.

- O trabalho aponta para a necessidade da reflexão do nome da perspectiva cliente. Ainda que considerados os demais aspectos atenuantes, julgamos que o nome sociedade pode refletir melhor o status que deve ter uma

perspectiva nesta metodologia. “Cliente” seria um componente da “sociedade”, como o é, na realidade. Ou ainda, como o proposto neste trabalho, a criação de uma quinta perspectiva “sociedade”, de forma a preservar o foco próprio da perspectiva cliente. O fato da AgroGavião desenvolver ações na área de educação (básica para cerca de 120 crianças filhos de funcionários) e em programas de inclusão social para o primeiro emprego ratificam a possibilidade de que a responsabilidade social corporativa não deve decorrer obrigatoriamente, da percepção do cliente, mas pode ocorrer em função da ‘visão’ dos acionistas e da organização como um todo.

- A comunicação entre acionistas e gestores sem dúvida é fundamental em relação aos aspectos de governança quanto ao problema de agência, como bem abordado por Zylbersztajn (2006, p.168 apud MACHADO, 2006). O BSc se mostrou eficaz quando o debate se torna acirrado entre estes atores, pois que a discussão praticamente se torna “pública”, dentro da empresa. Não subjuguemos, porém, o papel da dinâmica política interna em uma organização. Ela sempre terá o poder de quebrar protocolos e fazer prevalecer a vontade de uma parcela, porém se esta dinâmica de diálogo entre acionistas é complexa quando existem mecanismos de governança, o que dirá quando os mesmos não existem. Em empresas de pequeno e médio porte, como é o caso da Gavião, o BSc se mostrou extremamente útil para esse propósito.

- O desenvolvimento do formato ferramental de sistema de gerenciamento estratégico em *loop* fechado é viável em linguagens computacionais em nível usuário, a exemplo do Excell, e pode se constituir num mecanismo de

aprendizagem rumo à sua configuração em plataformas interativas. Porém este processo deverá obedecer ao perfil da organização. Caso seja necessário amadurecimento da organização como um todo, este deve ser respeitado, bem como sua condição financeira para arcar com o investimento relativamente alto necessário a esse fim.

- O BSc viabiliza a explicitação dos valores, processos e resultados relacionados ao ativos intangíveis como credibilidade e imagem em especial nas relações comerciais. Por outro lado, permite a consciência por parte dos acionistas dos resultados associados aos custos envolvidos para o desenvolvimento do capital reputacional, e para a prática de relações de troca justas com o corpo de colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS

A Gavião deverá agora caminhar rumo ao processo de dar continuidade e segurança ao uso do BSc e à efetiva inclusão de seus indicadores de ação de responsabilidade social em sua contabilidade fiscal. Esse empenho pode não ser resultado de uma obrigatoriedade legal, mas poderá se constituir em ganho associado ao capital reputacional e em exemplo de ação proativa no âmbito da responsabilidade social corporativa pelo desenvolvimento, através de sua participação na construção de uma sociedade mais justa, e em prol da sustentabilidade do próprio ‘mercado’.

A ferramenta deverá ser aperfeiçoada, o que é objetivo pessoal deste autor junto a este e demais produtores com os quais atuo em colaboração. É possível visualizar o potencial de aplicação da metodologia pelos pequenos e médios produtores em função do custo envolvido no uso da metodologia associado a planilhas de cálculo como o Excel. Grande potencial também pode ser anotado com a aplicação pelos sistemas cooperados, onde o esforço de união não deve ser prejudicado pela má gestão individual dos cooperados. Entretanto, as cooperativas precisam adotar ferramentas que permitam, a um só tempo, auxiliar os produtores com a publicação de índices de eficiência e atuar de maneira transparente e justa, porém efetiva, na correção das falhas individuais para que as mesmas não comprometam o todo. Para tanto, a composição de um modelo guia, que apresente a possibilidade de exposição da simulação de cenários, permitiria a discussão ampla da gestão estratégica da cooperativa, enquanto ofereceria uma imagem de um padrão de eficiência para as unidades produtivas, e a proposta de um modelo de gestão. Este desafio remete à necessidade de programas de treinamento voltados para este perfil de produtor.

No âmbito do médio e grande produtor, a aplicação envolve mais capacitação e treinamento em seu uso para os gestores *seniors* e operacionais, bem como novos esforços para o desenho de sistemas em plataformas interativas, visto que o seu desenvolvimento inicial em linguagem usuário permite aos especialistas de TI absoluta clareza de quais são as bases de dados, quais os índices a serem utilizados, quais as correlações entre eles e quais relatórios devem ser compostos.

Não há, porém, ferramenta alguma que garanta ética e responsabilidade social rumo à sustentabilidade, a qual passa pela busca de um objetivo maior para a sociedade como um todo: a felicidade; assim como não existem indicadores confiáveis para felicidade. Corbi e Menezes Filho (2006, p. 518-536) estudaram os determinantes empíricos da felicidade no Brasil atribuindo dimensões objetivas e subjetivas. Parece que a perspectiva da felicidade, que deveria ser o horizonte que abrange todas as "perspectivas", não pode se dissociar do consumo e, portanto, do emprego. O artigo de Corbi e Menezes Filho, publicado na Revista de Economia Política, começa com uma citação curiosa: "*Those who say that money can´t bring happiness don´t know where to shop*." que poderia ser traduzida como "Aqueles que dizem que o dinheiro não pode trazer felicidade não sabem onde comprar". Autor anônimo (apud CORBI; MENEZES FILHO, 2006, p. 518, grifo dos autores). No artigo, os autores concluem que, após tratamento de dados extraídos de pesquisa realizada pela *World Values Survey (*WVS), referentes ao Brasil, as pessoas mais ricas e com emprego têm mais chance de ser felizes e que, como consenso de economistas, a maior renda leva necessariamente a mais felicidade. Ao elevarmos a renda, expandimos o conjunto de oportunidades dos indivíduos, de forma que mais bens e serviços possam ser consumidos.

> [...] a teoria macroeconômica neoclássica considera o desemprego como um ato voluntário, ou seja, ela acredita que os indivíduos que deixam seus empregos o fazem porque consideram que o salário e benefícios pagos não são suficientes para compensar o esforço e o custo de estarem empregados. Os resultados [...] apontam para uma direção, de certa forma contraditória em relação à hipótese exposta acima, pois o desemprego parece reduzir o bem-estar subjetivo individual e da sociedade como um todo com muito mais intensidade do que a simples perda de renda ocasionada pela perda do emprego. (CORBI; MENEZES FILHO, 2006, p.535).

Emprego e renda fazem, portanto, parte dos determinantes da felicidade, o que nos leva ao capitalismo ou neoliberalismo vigente. A revista *"The Economist*", em sua edição de janeiro de 2007, página 13, faz uma observação curiosa em um editorial publicado sobre o tema. "Felicidade: o Capitalismo pode fazer a sociedade rica e livre. Não a peça para torná-la feliz."

O movimento de responsabilidade social pelo desenvolvimento toma força, chamando cada vez mais a empresa para seu status de **responsável**. No entanto, esta meta passa por várias dimensões: o acionista deve ser responsável; o gestor deve ser responsável; e as pessoas e o ambiente devem ser **respeitados.** Cabe aos gestores assegurar que tais iniciativas sejam trazidas para a discussão no âmbito das organizações privadas. E para tanto, devem ter o perfil para liderança e competência para lançar mão de pessoas, metodologias e ferramentas que se demonstrem adequadas para os esforços de construção social no contexto da organização. Se a promoção de uma sociedade mais justa requer metodologias e ferramentas, que estas sejam escolhidas e utilizadas com essa ambição. E assim, esperamos que a idéia de que o capitalismo não pode fazer a sociedade feliz esteja errada. Caso contrário, utilizemos toda nossa capacidade de gestão, pessoas e ferramentas para "mudar o capitalismo".

Um sistema de aumento progressivo no valor do salário base praticado na Gavião foi proposto aos acionistas e aprovado de forma preliminar, sendo objeto de estudo e detalhamento em futuro próximo. Em conjunto às ações de responsabilidade social corporativa voltadas para educação e inclusão social, a organização assume o contrato social implícito em sua natureza de ser, consolidando uma postura balanceada em direção à sustentabilidade, à medida que a educação tem o poder de construir uma nova forma de entendimento para um consumo ecologicamente consciente.

Ainda que esteja clara a limitação deste autor para abordar a plenitude de possibilidades do conceito analisado, esperamos que este trabalho permita a empresários e profissionais técnicos do setor agroindustrial a visualização "do como" utilizar a metodologia do BSc, de forma a contribuir para o conhecimento necessário ao bom desempenho na função de gestores.

REFERÊNCIAS

ABUHAB, Miguel. **Teoria das restrições na prática**. São Paulo: Icaro, 2003.

ALMEIDA, C.O. **Agronegócio citrícola no Brasil**. Bahia Agric., v. 6., n. 3, 2004.

ANDREASSON, M.; SVARTILING, A. Knowledge management methods: practical approaches to managing knowledge. In.: **The Balanced scoredcard**: a tool for managing knowledge?. N.Y.: Berichte aus der Betriebswirtschaft, 1999.

ANDRIOF, J.; MCINTOSH, M. **Perspectives on corporate citizenship**. Reino Unido: Warwick Business School, 2001.

ANDREWS, K. **The Concept of corporate strategy.** Homewood: Richard D. Irwinn, Inc., 1971.

ARGYRIS, C. Double-loop learning in organizations. **Harvard Business Review,** 1977, p.115-24.

ATIKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?**. Management Decision**, v. 44, n. 10, pp.1441-1460(20). Emerald Publisher, 2006

AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha.** 1996. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP. São Paulo, 1996.

BATALHA, M. O. et al. **Gestão agroindustrial.** GEPAI – Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2007.

BELIK, W. **Agroindústria processadora e política econômica.** 1992. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia. UNICAMP, Campinas, 1992.

BRIGNAL, S.; BALLANTINE, J. Strategic enterprise management systems: new directions for research. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 2, 2004.

BYRNE, A.; KELLY, D.J. **The development and application of the balanced scorecard (BSC)**: for the dairy farm manager. Disponível em: <www.agresearchforum.com/publicationsarf/2003>. Acesso em: out 2008.

CAIXETA et al. A questão do transporte em um contexto logístico. In.: **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: Estudo PENSA (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial) da FEA-USP 1998.

CALDAS, Miguel P.; CUNHA, E. **Ecologistas e economistas organizacionais:** o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX. Rio de Janeiro: ERA-FGV, 2005.

CAPPELIN, P.; GIULLIANI, G. M. A economia política da responsabilidade corporativa no Brasil. In.: Seminário sobre Responsabilidade Social da Fundação Ford. 2003. Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro, Set. 2003.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação:** economia, sociedade e cultura. Volume 3 (Fim de Milênio). 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CESENA, TERESINHA. **Balanced scorecard para organizações públicas:** a experiência da Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB. 2006. Dissertação (Mestrado) – UFBA. Salvador, 2006.

CLAUSEWITZ, C. **On war**. London: Kegan Paul, 1946. v. 1, 177p.

CORBI, Raphael B.; MENEZES FILHO, Naércio A. Os determinantes empíricos da felicidade no Brasil. **Revista de Economia Política**. São Paulo, n.34, p. 518-536, 2006.

COVEY, Jane G.; BROWN, David L. **Critical cooperation:** an alternative form of civil society business engagement. N.Y: IDR Reports, 2002, p.17.

CRAWFORD, D; SCALETA, T. The Balanced Scorecard and Corporate Responsibility. **CMA Management,** Vol. 20, Oct. 2005.

DAVENPORT, T. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review.** v. 76, n. 4, pp. 121-131, 1998.

DAVENPORT, T**.** Mission critical: realizing the promise of enterprise system**. Harvard Business School Press**. Boston, MA, 2000.

DAVENPORT, T.; BROOKS, J. Enterprise systems and the supply chain**. Journal of Enterprise Information Management**, v. 17 n. 1, pp. 8-19, 2004.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness:** Division of Research. Boston: Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1957.

DRAGOON, A. Business Intelligence Gets Smart(er): companies are using business intelligence software for more than data mining: they´re using it to identify hot sellers, cut costs and discover new business. **CIO Magazine**, v. 16, n. 23, 2003.

DRUCKER, Peter. **Admnistração: tarefas, responsabilidades, práticas. Management: tasks, responsibilities and practices.** Tradução de Carlos A. Malferrari et al. São Paulo: Pioneira, 1975. v.3.

_____. The Theory of the business**. Harvard Business Review**, v.1, pp: 1-12, 1997.

EPSTEIN, Marc. Increasing corporate accountability: the external disclosure of balanced scorecard measures. **Balanced Scorecard Report***,* v.3, n.4, 2001, Disponível em: <www.thepalladiumgroup.com>. Acesso em: set 2008.

FAHY, M. Strategic enterprise management: the implications for management accounting and control. In: Annual Congress of the European Accounting Association, 23., 2000, Munich. **Anais…**, Munich, march 2000, p. 29-31.

FAHY, M.; LINCH, R. Enterprise resource planning (ERP) systems and strategic management accounting**.** In: Annual Congress of the European Accounting Association, 22., 2001, Bordeaux. **Anais…**, Bordeaux, may 2001, p. 5-7.

FARIA, Luiz Augusto; TAUILE, José Ricardo. Mudança em tempos de globalização: o capitalismo não é mais progressista? **Revista de Economia Política**, v. 25, n. 3 (99), p 233-253, julh-set/2005

FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil:** ensaio de interpretação sociológica. 3. ed. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1981. 413 p.

_____. **Pensamento e ação:** o PT e os rumos do socialismo 1920-1995. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989, 226 p.

FERREIRA, Ademir A. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHER, Rosa M. O **Desafio da colaboração:** práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FREEMAN, E. The Politics of stakeholher theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, pp. 409-22, 1994.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Rumo à excelência:** critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional. São Paulo: Fundações Nacionais da Qualidade, 2007. Disponível em: <www.fnq.org.br>. Acesso em: 23/08/2008.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GALAS, Eduardo; PONTE, Vera. O balanced socrecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. **Revista USP**, São Paulo, n 40, p. 37 – 51, Jan/Abr 2006.

GATES, B. Making Capitalism More Creative. **Time Magazine**, Jul 2008.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GODFREY, P. The Relationship between corporate philantrophy and shareholder wealth: a risk management perspective. GROWTH, v. 34, n. 1, Apr, 2006.

GORZ, João A.; MATT, Leonardo R. **Critique of economic reason**. London, Verso, Junho/2002, acessado Disponível em: <www.solusoft.com.br>. Acesso em: 13/08/2008.

GRAJEW, O. Tanta injustiça é insustentável. Andreatto Com. e Cultura, **Revista Brasil**, São Paulo, n. 115. Novembro, 2008.

GRAZIANO DA SILVA, J. F. Agroindústria e globalização: o caso da laranja do estado de São Paulo. In: CAVALCANTI, J. S. B. (org.) **Globalização, trabalho, meio ambiente:** mudanças socioeconômicas em regiões frutícolas para exportação. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 1999. p. 221-255.

GRAZIANO DA SILVA, J. F. et. al. **A crise do complexo citrícola paulista:** uma proposta não excludente. São Paulo: [S.e], 1999. p. 71.

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. Toda estratégia é local. **Harvard Business Week**, [S.l.], 2005.

HAMMER, Michael. Redesigning the Practice of Management, in “Management: The Last Process Frontier. **Hammer & Company Conference**, Cambridge. Dec. 2006.

HENDERSON, B. The Origin of Strategy. **Harvard Business Review**, Nov-Dec 1989.

JENA, S.; CHOWDHURY, B. Aligning social responsibility with business strategy. **GROWTH**, v. 34, n. 1, 2006.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **A execução premium.** Rio de janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Alinhamento**. Rio de janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Kaplan e Norton na prática.** Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Mapas estratégicos**. Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

_____. O encontro do *balanced scorecard* com o Modelo 7S. [Entrevista], **Revista HSM Management**, São Paulo, p. 132-136, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. The Balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business review,** v. (número), p: 71-79, 1992.

_____. The Balanced Scorecard translating strategy into action. **Harvard Business school press**, NY, 1996.

_____. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management; Part I. **Accounting Horizons**, v. 15 (1), pp: 88-104, 2001.

_____. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, vol(número), pp: 1-12, 1997.

KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão.** São Paulo: Fundap, 1997.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement**: a nova consciência dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, v. 1.

LEIBOLD, M; PROBST, G.; GIBBERT, M. **Strategic management in knowledge economy.** New York: Wiley, 2002.

LOPES, Frederico; NEVES, Marcos. **Estratégias para a laranja no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2005.

LUECKE, Richard. Strategy. **Harvard Business Essentials**, Harvard School Press, 2005.

MACHADO FILHO, Cláudio P. **Responsabilidade social e governança:** o debate e suas implicações. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MAGALHÃES, Andrea ET AL. Uma estratégia para Gestão Integrada de processos e tecnologia da Informação através da modelagem de processos de Negócios em Organizações. **UNIRIO**, Rio de Janeiro, p. 27, 2006.

MARINO, M.; SCARE, R. Logística de distribuição de laranja concentrado congelado como fator de vantagem competitiva. In.: SEMEAD, 4**, Anais...**, [S.l.], 1999.

MARITANO, Rodolfo G. Planejamento estratégico: com o balance scorecard. **Revista Ampla**, Unimed, abril 2008.

MATTAR, Hélio. Por um mundo melhor. **Revista Isto é**, 2003.

MENEZES, V. B. **A indústria da laranja:** competitividade e tendências. Salvador: Fundação Centro de Projetos e Estudos da Bahia, 1993.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia.** Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORVAN, Y. **Fondements d´economie industrielle**. Paris: Econômica, 1988.

NEVES, E.M. Há oligopólio na produção e exportação de suco concentrado de laranja? **Preços Agrícolas,** Piracicaba, Ano 14, n.163, Maio 2000, p.17-19, 000b.

NEVES, M.F.; NEVES, E.M.; VAL, A. M. Canais de distribuição de suco de laranja: características, ameaças e oportunidades. **Revista Laranja Cordeirópolis**, Brasil, v.21, n.1, p.1-28, 2000.

NORTON, David. Entrevista: com a palavra, David Norton. **Revista Estratégia em Ação**, Symnetics, p. 11 – 16, 2006.

OTHMAN, R. Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning. **International Journal of Productivity and Performance Management**, V 57, N 3, p. 259-266, Emerald, 2008.

PORTER, M. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980), xxvi.

_____. What is strategy ? **Harvard Business Review**, Nov-Dec, 1996, p 61-78.

PRAHALAD, C.K. A. **Riqueza na base da pirâmide.** São Paulo: Artmed, 2005.

QUINTELLA, Rogério H. **The strategic management of technology in the chemical and petrochemical industries**. London: St. Martin Press, 1993.

RELATÓRIO ANUAL. Agropecuária Gavião Ltda. São Paulo, 2005.

_____. Agropecuária Gavião Ltda. São Paulo, 2007.

ROM. A.; ROHDE, C. Enterprise resource planning (ERP) systems, strategic enterprise systems (SEM) and management accounting. **Journal of Enterprise Information Management,** v. 19, n. 1, 2006.

ROY, K. Corporate social responsibility: a new perspective. **GROWTH**, v. 34, n1, 2006.

ANTONIOLLI, P. D. ; SALLES, J. A. A. Gerenciamento de Sistemas de Informacao. Porto Alegre. **Anais do ENEGEP 2005**, 2005.

SANTOS, Reginaldo S. **A teoria das finanças públicas no contexto do capitalismo**. São Paulo: Mandacaru, 2001.

SCHOMMER, Paula C.; FISCHER, Tania. Cidadania empresarial no Brasil: Os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **O&S.** v**.** 6, nº 15, p. 99-118, maio – agosto, 1999.

SETHI, H.; SOOD, R. Corporate Social Responsibility in Modern Times. **GROWTH**, v. 4, n 1, 2006.

SHADBOLT, N. M.; RAWLINGS, K.M. An exploration of the use of the balanced scorecard approach to achieve better farm business planning and control. **Agribusiness Perspectives Papers**, [S.l.], 2000.

SOROS, G. A anatomia da crise. In.: TEIXEIRA, Alexandre; HESSEL, Camila. **Revista Negócios**, p. 139, 2008.

SOUZA, G.; RENTES, A.; ANDRADE,M. Utilização da modelagem de processos de negócio em uma metodologia de integração de empresas. In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção **- ENEGEP 98,** 1998. XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 98, 1998. v. 1. p. 1-1.

SPROESSER, Renato L.; LIMA, Dario de O. L. Varejo de Alimentos: estratégia e marketing. In.: **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERNADAT, F. **Enterprise modeling and integration:** principles and applications**.** London: Chapman & Hall, 1996.

VOEPEL, Sven C. The Tiranny of balanced scorecard in the innovation economy. In.: International Critical Management Studies Conference. 4**. Anais...,** [S.l], July 4-6, 2005.

WHEELER, D. e SILLANPA, M. The Stakeholder corporation: a blueprint for maximising stakeholder value**. Pitman Publishers**, London, 1997.

YUNUS, M. **O Banqueiro dos pobres.** São Paulo: ed. Ática, 2006.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Novas dimensões do conceito de governança corporativa em responsabilidade social e governança:** o debate e suas implicações. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

Links:

FUNDECITRUS, 2007. Disponível em: <www.fundecitrus.com.br>, Acesso em: 11/10/2008.

JORNAL PARANA. **Relato de Aplicação do BSc no setor sucroalcooleiro.** 2007. Disponível em: <www.jornalparana.com.br>. Acesso em: 2008.

SOLUSOFT, 2008. <www.solusoft.com.br>, Acesso em: 20/08/2008.

APÊNDICE

APENDICE - A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

O questionário não foi aplicado de forma individualizada. Serviu como um guia para que, nas reuniões realizadas ao longo do período de estudo, as pessoas pudessem emitir suas opiniões sem que fossem direcionadas para um objetivo explícito, qual seja deste trabalho. A tendência das pessoas poderia ser a de atender à minha pessoa. Por outro lado, entendemos que a absorção de um conceito como o BSc não se dá de forma estática, tendo as opiniões e críticas o objetivo de aperfeiçoamento contínuo e, por esta mesma razão, a opinião das pessoas tende a mudar num processo como esse, como de fato aconteceu.

1. Compreensão dos conceitos de gestão estratégica, táticas e processos.

   Perguntas:

   1.1. O que entende por estratégia?

   1.2. O que entende por gestão?

   1.3. O que entende por táticas e processos?

2. Percepção do momento inicial da empresa em 2003.

   Perguntas:

   2.1. Qual sua visão da empresa em 2003?

2.2. Qual sua opinião sobre as características da empresa naquela época em relação a:

A) Produtividade

B) Administração

C) Lucratividade

D) Função dos Acionistas

3. Participação no Processo de Desenvolvimento do BSc.

Perguntas:

3.1. Você entendeu a necessidade de planilhas de planejamento?

3.2. Você percebe como elas se relacionam?

3.3. Acha importante que cada área faça seu planejamento?

3.4. Acha importante a discussão conjunta do planejamento como um todo?

4. Adequação Estrutural.

Perguntas:

4.1. Acha necessária a adequação de organograma, funções e cargos e a associação de recompensas a centros de responsabilidade?

5. Participação em decisão com o uso do BSc.

Perguntas:

5.1. Você se sente participando das decisões?

5.2. Você percebe se há relação entre suas decisões nos processos de sua área com a estratégia discutida nas reuniões?

5.3. Você percebe a relação de causa e efeito entre o que você faz e os resultados da empresa?

5.4. Você percebe a relação de causa e efeito entre o resultado da empresa e a possibilidade de recompensas?

6. Percepção de relevância.

Perguntas:

6.1. O que é mais importante para você: que os processos sejam feitos no tempo correto ou com os custos planejados? Por quê?

7. Percepção da Estratégia.

Perguntas:

7.1 Qual a ordem de importância das linhas de estratégia da Gavião?

a) Irrigação

b) Ampliação da Área

c) Construção do *Packing House*

d) Construção do Viveiro de Mudas

e) Aquisição de Máquinas

8. Percepção quanto ao organograma.

Perguntas

8.1 Qual alteração na equipe lhe parece relevante?

9. Percepção de relevância na gestão.

Perguntas

9.1. Você julga importantes as ações de responsabilidade social que a Gavião realiza?

9.2. Você acha importante que as áreas se voltem para os mesmos objetivos? Acha que a área de Comercialização é participativa em processos no campo? Acha que o BSc ajuda neste sentido?

9.3. Você acha que fez alguma ação inovadora no campo? Acha que isso teve impacto na empresa? Acha que o BSc ajuda a verificar o impacto da sua inovação?

9.4. Você acha que o BSC auxilia na discussão do dia a dia? Acha que faz pensar na estratégia da empresa? Você se sente participando na estratégia da empresa?

9.5. O *score* de controle de metas e orçamentos ajuda a empresa ou não? E quanto a você, acha que ajuda no seu desempenho ou só serve pra fazer “pressão” sobre seu desempenho?

10. Percepção das características da transição entre administração familiar para administração profissional.

Perguntas:

10.1. De 2003 para hoje, a empresa mudou? Em quê?

10.2. Você se sentiu fazendo parte desta mudança?

10.3. O BSc foi importante para que você tivesse consciência deste processo?