

Avaliação de desempenho utilizando os preceitos do Balanced Scorecard: o caso de uma organização produtora da commodity café

Adriano Antonio Nuintin

Resumo:

Este trabalho procura investigar a avaliação de desempenho das propriedades agropecuárias. O objetivo é estudar e aplicar os preceitos do Balanced Scorecard para avaliar o desempenho de uma organização produtora da commodity café. A atividade cafeeira é uma importante atividade no mercado mundial. O preço de venda deste produto tem como referência, para sua formação, o mercado externo. A adoção de novas tecnologias e formas de gestão, diferenciação pela qualidade, redução de custos de produção, bem como a constante avaliação dos resultados esperados, auxiliam no desenvolvimento da atividade. Encontra-se na literatura vários modelos de avaliação, para este trabalho foi escolhido o Balanced Scorecard para avaliar o desempenho destas organizações. O BSC permite identificar as relações de causas e efeitos, possibilitando estabelecer o que é necessário para se atingir os objetivos determinados. Na revisão bibliográfica, do trabalho, é estudado a avaliação do desempenho e os preceitos do Balanced Scorecard, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Os resultados proporcionam visualizar, por meio de indicadores, a situação atual e identificar quais ações devem ser implementadas para se obter o desempenho esperado.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas Agropecuárias e Agronegócios*

Avaliação de desempenho utilizando os preceitos do *Balanced Scorecard*: o caso de uma organização produtora da *commodity* café

Adriano Antonio Nuintin (FEARP-USP) – nuintin@yahoo.com.br

Resumo

Este trabalho procura investigar a avaliação de desempenho das propriedades agropecuárias. O objetivo é estudar e aplicar os preceitos do *Balanced Scorecard* para avaliar o desempenho de uma organização produtora da *commodity* café. A atividade cafeeira é uma importante atividade no mercado mundial. O preço de venda deste produto tem como referência, para sua formação, o mercado externo. A adoção de novas tecnologias e formas de gestão, diferenciação pela qualidade, redução de custos de produção, bem como a constante avaliação dos resultados esperados, auxiliam no desenvolvimento da atividade. Encontra-se na literatura vários modelos de avaliação, para este trabalho foi escolhido o *Balanced Scorecard* para avaliar o desempenho destas organizações. O BSC permite identificar as relações de causas e efeitos, possibilitando estabelecer o que é necessário para se atingir os objetivos determinados. Na revisão bibliográfica, do trabalho, é estudado a avaliação do desempenho e os preceitos do *Balanced Scorecard*, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Os resultados proporcionam visualizar, por meio de indicadores, a situação atual e identificar quais ações devem ser implementadas para se obter o desempenho esperado.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. *Balanced Scorecard*. Agronegócio.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas Agropecuárias e Agronegócios

1 Introdução

O café é uma importante *commodity* no mercado mundial de produtos agrícolas e agroindustriais. Na atividade cafeeira, não há uma política de preços definida, com isso, o aprimoramento dos sistemas de produção, o uso de processos e modelos de gestão que possam incrementar a qualidade do produto, permitir a racionalização dos custos e aprimorar a gestão da produção, se faz necessário.

Para obter melhores resultados na atividade cafeeira, é necessária a reestruturação dos sistemas de produção e da comercialização de café, e conforme Vegro, Martin e Moricochi (2000), pode se realizar por três formas: adoção de novas tecnologias e formas de gestão; diferenciação pela qualidade; e redução de custos de produção.

A gestão da produção do café pode afetar, por exemplo, as cooperativas, onde os produtores são associados, pois as organizações rurais são seus fornecedores e, ao mesmo tempo, seus clientes. Um gerenciamento falho pode ocasionar inadimplência, queda de produtividade, queda na qualidade de seus produtos, refletindo de forma negativa nas cooperativas. Dessa forma, a avaliação de desempenho pode auxiliar na gestão das organizações rurais evidenciando desvios e subsídios para a tomada de decisão (NUINTIN, 2007).

A identificação de modelos de avaliação de desempenho pode ser considerada um problema na área de gestão empresarial. Até os anos 50, o desempenho empresarial estava ligado essencialmente à capacidade da organização em maximizar lucros sem se preocupar com qualquer outro critério (SHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

Diante disso, Kaplan e Norton (1997) enfatizam a necessidade de incorporar aos modelos de indicadores financeiros tradicionais outros indicadores não-financeiros, como satisfação dos clientes, retenção dos clientes, motivação dos funcionários e outros.

Dessa forma, surge o *Balanced Scorecard*, como um modelo de avaliação que busca incorporar os indicadores não-financeiros, e com isso melhorar a avaliação de desempenho das organizações.

No BSC a missão e a estratégia da empresa são traduzidas em um conjunto de medidas de desempenho. No BSC os indicadores financeiros permitem conhecer o resultado das decisões passadas, completando-os com indicadores operacionais, ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender e melhorar.

Com isso, este trabalho tem como objetivo estudar e aplicar os preceitos do *Balanced Scorecard* para avaliar o desempenho de uma organização produtora da *commodity* café.

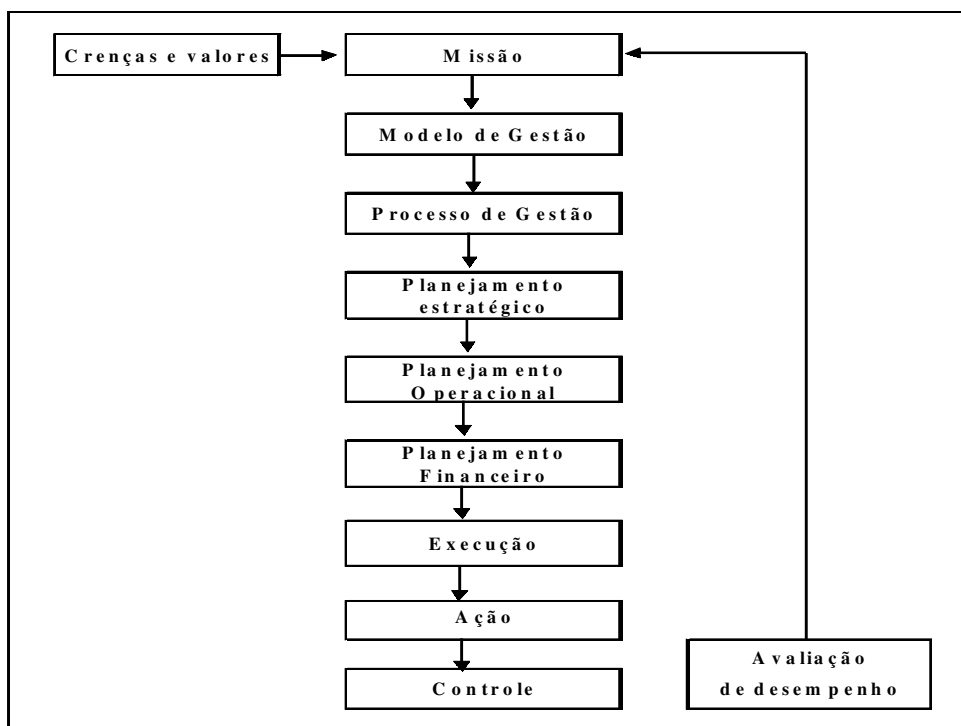
2 Referencial teórico

2.1 Avaliação de desempenho

Avaliar é julgar uma situação que resulta em uma tomada de decisão. A avaliação serve como um instrumento capaz de gerar uma gestão eficaz, e compreende a atribuição de conceitos perante padrões para mensuração e desempenho (SANTOS, 2005). Padrões de desempenho são as descrições dos resultados esperados quando uma atividade é completada.

Segundo Muller (2003), não basta apenas definir a missão, os valores, traçar as estratégias e implementá-las, para a organização atingir êxito no curto, médio e longo prazo, são necessárias respostas para as seguintes questões: a organização está atingindo as metas estabelecidas?; ela está no caminho traçado pela visão?; sua missão está sendo cumprida? e todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

De acordo com o processo de decisão em uma entidade, apresentado por Schmidt e Santos (2006), conforme Figura 1, a avaliação de desempenho é a atividade final do processo decisório.



Fonte : Schmidt et al. (2006)

Figura 1 - Processo de decisão em uma entidade

Pode-se identificar na literatura a existência de modelos com fundamentação teórica utilizados para avaliação do desempenho com diversas formulações e interpretações. Para este trabalho, o modelo a ser estudado é o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton, constituindo uma ferramenta para a avaliação de desempenho das organizações.

2.2 *Balanced Scorecard*

Conforme Kaplan e Norton (1997), o modelo fornece uma visão estratégica sobre a necessidade de construção de capacidades e a aquisição dos ativos intangíveis para crescimento futuro. Segundo Herrero Filho (2005), no BSC são identificadas as atividades críticas que geram valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade. Os indicadores financeiros e não-financeiros propostos no BSC são agrupados em quatro perspectivas.

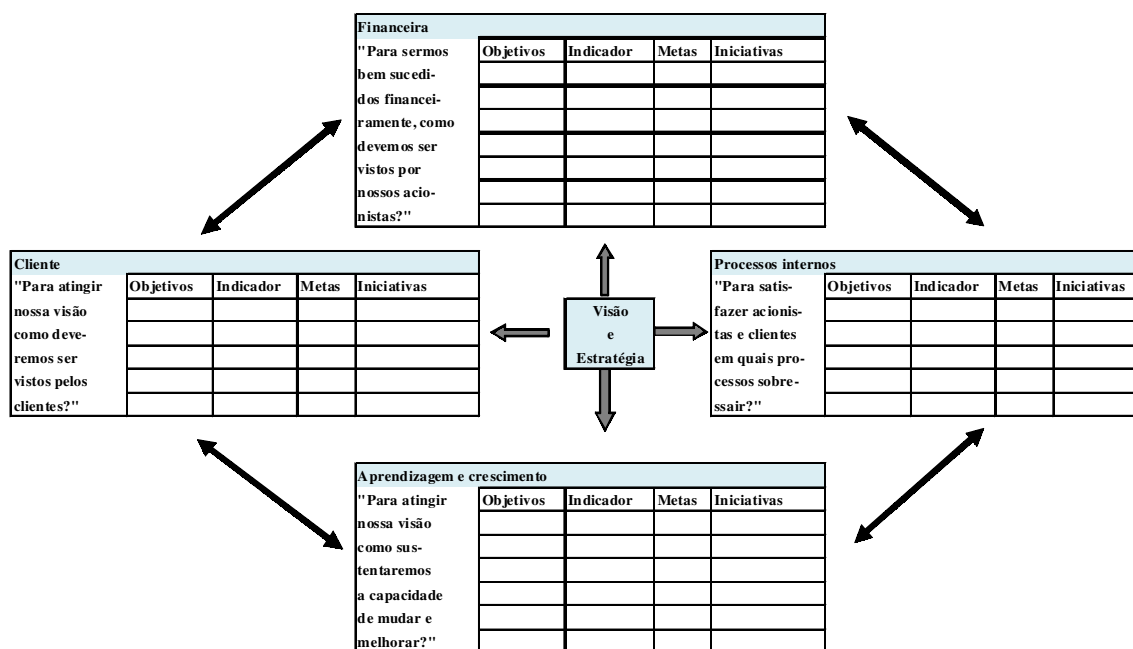
De acordo com Herrero Filho (2005), essas quatro perspectivas estabelecem um diálogo entre os formuladores da estratégia e os *stakeholders* da organização.

Os indicadores devem contar a história da estratégia da unidade de negócios por meio de uma sequência de relações de causa e efeito. O sistema de medição deve explicitar as relações entre os objetivos nas perspectivas, de modo que estas possam ser gerenciadas e avaliadas (KAPLAN; NORTON, 1997).

No BSC as categorias de medição estão estruturadas em quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos; e aprendizado e crescimento.

A tradução da visão e as estratégias da organização são apresentadas nessas perspectivas conforme Figura 2.

Em cada perspectiva, são definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas alinhadas à visão e à estratégia organizacional.



Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

Figura 1 - Perspectivas do BSC

Os objetivos estratégicos, indicadores e metas são apresentados nas perspectivas do *Balanced Scorecard*:

Perspectiva financeira – as medidas financeiras de desempenho demonstram se a execução da estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Conforme Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros estão relacionados à lucratividade, podendo ser medidos, por exemplo, pela receita operacional, retorno sobre o capital investido e o valor econômico agregado.

Perspectiva do cliente – as principais medidas apresentadas por essa perspectiva são a satisfação e retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação de mercado. Segundo Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados, nos quais a empresa pode competir, além das medidas do desempenho da unidade nesses segmentos alvo.

Perspectiva dos processos internos – os indicadores de desempenho apresentados nessa perspectiva buscam medir os processos críticos em que se deve atuar para atingir a excelência. Conforme Kaplan e Norton (1997), esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo de mercado e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de obter retornos financeiros satisfatórios. Alguns indicadores podem ser citados, como: taxa de defeito, índice de acerto, desperdícios, perdas, retrabalho e devoluções.

Perspectiva do aprendizado e crescimento – entre os objetivos das perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos e a capacidade das pessoas, sistemas e procedimentos existe uma lacuna, a qual essa perspectiva busca fechar. Para Herrero Filho (2005), os objetivos dessa perspectiva devem refletir a aprendizagem, a criação de novos conhecimentos, o domínio de novas competências e a atração de retenção de talentos que irão sustentar as estratégias das perspectivas financeiras do cliente e dos processos internos.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o objetivo da perspectiva do aprendizado e crescimento é assegurar que as outras perspectivas sejam colocadas em prática, cujos alguns dos seus indicadores são: satisfação, retenção, treinamento, habilidades dos funcionários e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes.

2.3 Mapas Estratégicos

De acordo com Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos fornecem ferramentas para comunicar as estratégias, processos e sistemas que auxiliarão a implementar a estratégia da organização, além de mostrar as relações de causa e efeito pelas quais certas decisões produzem os resultados almejados.

A construção do mapa estratégico começa, geralmente, com a estratégia financeira que aumentará o valor para os acionistas (KAPLAN e NORTON, 2004).

Na perspectiva financeira encontram-se duas estratégias para aumentar o valor para os acionistas: crescimento da receita e aumento da produtividade. Para a organização diferenciar-se dos concorrentes, atraindo, retendo e aprofundando o relacionamento com seus clientes, a perspectiva do cliente apresenta três diferenciadores: excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança do produto.

Na perspectiva dos processos internos são identificadas as atividades pelas quais proporcionarão a diferenciação da organização do ponto de vista do cliente, bem como aumentar a produtividade e alcançar os objetivos financeiros.

Conforme Kaplan e Norton (2004), o fundamento do mapa estratégico é a perspectiva de aprendizado e crescimento, pois, define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia de negócios da organização.

Os mapas estratégicos possibilitam que a organização comunique seus objetivos, indicadores para a avaliação de desempenho e as interrelações das áreas da organização para atingir suas estratégias.

3 Metodologia

O objetivo deste trabalho é estudar e aplicar os preceitos do *Balanced Scorecard* para avaliar o desempenho de uma organização produtora da *commodity* café.

A estratégia de pesquisa utilizada é a de estudo de caso. Para Yin (2001), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

De acordo com Martins (2006), o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação quantitativa.

No referencial teórico é estudado a avaliação de desempenho e os preceitos do *Balanced Scorecard*.

O levantamento de dados e informações é feito por meio de aplicação de questionário, entrevistas com proprietários e pessoas ligadas ao gerenciamento do processo de colheita e pós-colheita, análise de documentação e observação direta.

4 Aplicação do *Balanced Scorecard*: o caso de uma organização produtora de café

O caso estudado por este trabalho é uma organização produtora da *commodity* café. O estudo tem como foco as fases de colheita e pós-colheita do processo produtivo.

A produção agropecuária possui algumas especificações que a diferenciam da produção de outros bens manufaturados, como sazonalidade da produção, fatores biológicos e perecibilidade rápida.

De acordo com Andrade (2001), a gestão da organização rural deve considerar o tamanho e volume das culturas; o rendimento das culturas e criações; a combinação e seleção das atividades; a produtividade da mão-de-obra e a eficiência das máquinas e equipamentos como variáveis para a definição de objetivos e estratégias organizacionais e produtivas.

O café é uma cultura perene explorada continuamente por longos períodos, por vinte anos ou mais. Os primeiros frutos aparecem após três anos do seu plantio.

As espécies de café dividem-se conforme a região em: *coffea arabica* (café arábica) ou *coffea canephora* (café robusta). O café arábica é obtido de uma planta característica de clima tropical úmido, de altitude e de temperaturas amenas; a espécie café robusta adapta-se bem às regiões equatoriais baixas, quentes e úmidas, portanto, em condições de temperaturas mais elevadas que as apropriadas ao cafeeiro arábica.

Conforme Matiello apud (Rena et al. 1986), os fatores influentes na produtividade da cultura do café podem ser reunidos em três categorias principais: fatores econômico-conjunturais, fatores climáticos e manejo da cultura.

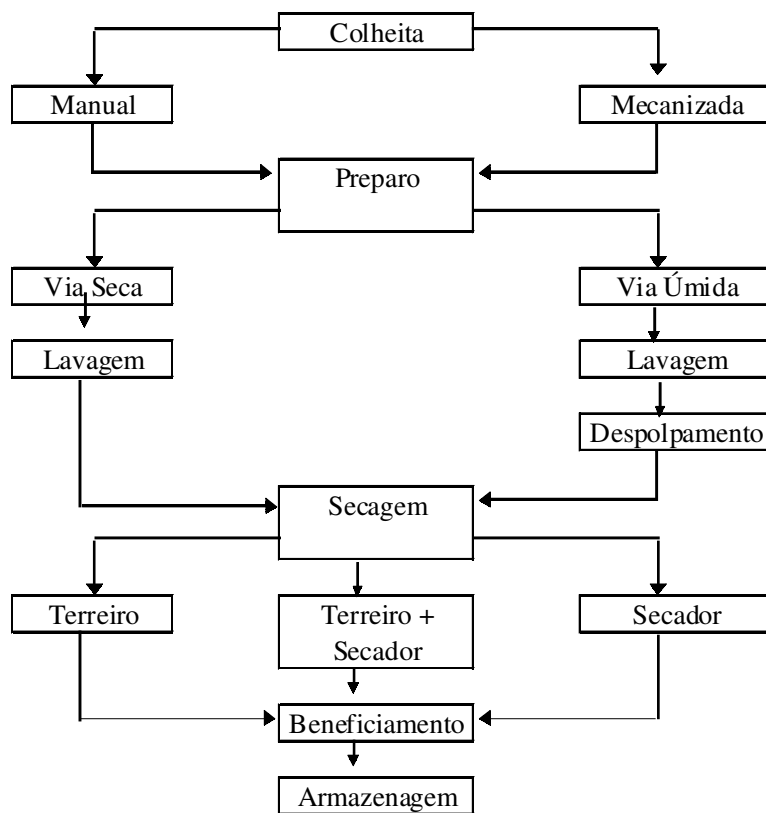
A condução da lavoura de café exige uma grande quantidade de atividades a serem executadas durante o ano. Conforme Ribeiro e Alvarenga (in Zambolim, 2001), as práticas de condução da lavoura variam em função da declividade do terreno, do espaçamento, da disponibilidade de mão-de-obra e dos equipamentos que poderão ser utilizados na região.

O Quadro 1 apresenta as atividades a serem executadas durante o ano na condução da lavoura cafeeira.

As fases de colheita e pós-colheita do processo produtivo do café podem ser visualizadas, conforme a Figura 3.

Atividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Adubação foliar/solo												
Análise foliar/solo												
Controle pragas/doenças												
Capinas												
Plantio												
Arruação												
Colheita												
Esparramação												
Calagem												
Podas												

Quadro 1- Cronograma de atividades da produção de café



Fonte: Rios (in Zambolim, 2003)

Figura 3- Fases do processo produtivo do café.

A colheita do café pode se dar da seguinte forma: derriça no chão, derriça no pano, colheita a dedo e colheita mecânica.

As atividades pós-colheita, conhecidas como preparo, desempenham papel importante na produção. O preparo envolve várias etapas, e a execução racional dessas operações permite a obtenção de um produto que reúna as características de tipo e de qualidade exigidas durante a fase de comercialização.

O preparo do café pode ser realizado por via úmida ou por via seca. O processo via seca, em que se obtêm o café em coco, consiste na derriça de frutos da planta, que são levados ao terreno para secar ou ao secador mecânico. O processo via úmida dá origem aos cafés descascados/lavados e despulpados, que consiste no despulpamento dos frutos e recebe esse nome por necessitar de uma grande quantidade de água.

Os tipos de café colhido são: cereja, verde e seco ou bóia. Cereja é o café maduro de cor avermelhada, verde é o café não maduro e seco ou bóia é o café com problemas de formação do grão.

O mercado qualifica e precifica o café utilizando como parâmetros os números de defeitos, (grãos pretos, verdes e impurezas), tamanho dos grãos (peneira 13 até 20), cor (verde azulado até amarelo-pálido ou esbranquiçado), forma do grão (grão moca e chato) e características da bebida (de estritamente mole a rio), (Pimenta, 2003).

Para o estudo de caso foi escolhido uma organização localizada no sul de Minas Gerais. A propriedade possui uma área plantada de duzentos e quarenta e dois ha, dividida em trinta e cinco talhões, com aproximadamente um milhão e vinte mil pés da planta.

A estimativa de colheita da safra 2007/2008 é de aproximadamente sete mil sacos de sessenta quilos. Toda a produção após beneficiada é armazenada e comercializada em uma cooperativa, onde os proprietários são cooperados. Toda a produção é classificada de acordo com os padrões de qualidade, por lote entregue, o qual é valorizado em consequência dessa classificação.

4-1 Missão, visão e estratégia do caso estudado

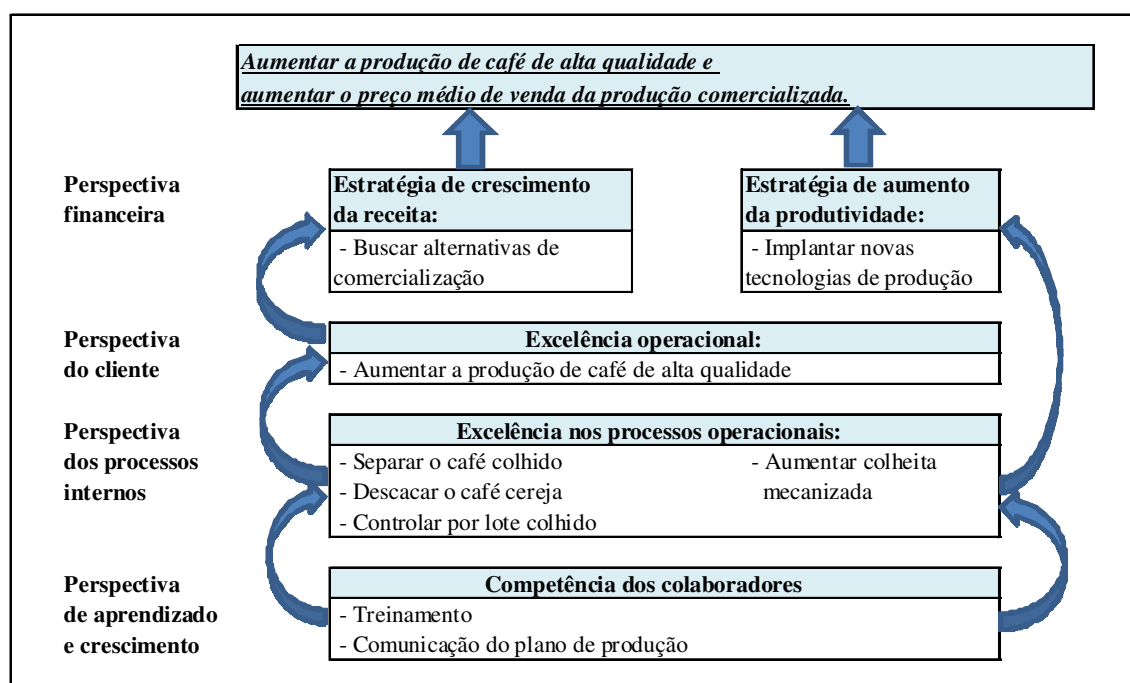
A missão da organização é: “Produzir café de qualidade, seguindo as especificações técnicas e ambientais, atendendo as necessidades dos clientes, funcionários e proprietários”.

A propriedade possui a seguinte visão definida: “Ser conhecida como uma organização que produz café de alta qualidade e que proporciona o retorno exigido por seus proprietários”.

Para concretizar a visão mencionada, a organização estabelece a estratégia: “Aumentar a produção de café de alta qualidade e aumentar o preço médio de venda da produção comercializada”.

4-2 Mapa estratégico e indicadores para avaliação de desempenho

Identificado a missão, a visão e a estratégia da organização é elaborado o mapa estratégico, conforme Figura 4, detalhado na seqüência.



Fonte: Autor

Figura 4- Mapa estratégico

Para o cumprimento da estratégia da organização, na perspectiva financeira foi definido como objetivos estratégicos, buscar alternativas de comercialização e implantar novas tecnologias de produção.

Os objetivos estratégicos da perspectiva financeira são atingidos se a organização aumentar a produção de café de alta qualidade, bem como aperfeiçoar seus processos produtivos, sendo estes os objetivos estratégicos definidos nas perspectivas do cliente e dos processos internos.

Para que a organização consiga um café de melhor qualidade, é necessário atingir os objetivos estratégicos determinados na perspectiva dos processos internos, ou seja, separar o café colhido, descascar o café cereja, controlar por lote de café colhido e aumentar a colheita mecanizada.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento os objetivos estratégicos devem permitir a realização das outras três perspectivas, sendo necessário para isto, treinamento de todos os envolvidos no processo de produção, bem como a comunicação, para todos, do plano de produção estabelecido.

O mapa estratégico proporciona a identificação das relações de causas e efeitos, conforme descrito anteriormente. Com isso, são determinados os indicadores, proporcionando avaliar a realização da estratégia e conseqüentemente da visão e da missão definidas pela organização, conforme Quadro 2.

Objetivos estratégicos	Indicadores
Perspectiva financeira	
- Buscar alternativas de comercialização - Implantar novas tecnologias de produção	- Margem de lucro - Rentabilidade - Custo por saca - Sacas por hectare - Custo mão-de-obra
Perspectiva do cliente	
- Aumentar a produção de café de alta qualidade	- Número de defeitos - Teor de umidade - Bebida
Perspectiva dos processos internos	
- Separar o café colhido - Descascar o café cereja - Controlar por lote colhido - Aumentar colheita mecanizada	- % de café bóia - % de café cereja - % de café verde - % de café cereja descascado - Nível de rastreabilidade - Área mecanizada
Perspectiva do aprendizado e crescimento	
- Treinamento - Comunicação do plano de produção	- horas de treinamento por colaborador - % de colaboradores conhecedores do plano

Fonte: Autor

Quadro 2 - Objetivos estratégicos e indicadores

Na perspectiva financeira, os indicadores margem de lucro, rentabilidade, custo por saca, sacas produzidas por hectare e custo da mão-de-obra, proporcionarão avaliar se as decisões estão gerando o retorno esperado.

Para avaliar se a qualidade do café está atendendo as exigências dos clientes, são determinados os indicadores número de defeitos, teor de umidade e bebida, sendo variáveis essenciais para obter um café de melhor qualidade e conseqüentemente maior valor agregado.

Na perspectiva dos processos internos, os indicadores porcentagem de café bóia, verde, cereja, porcentagem de café cereja descascado, nível de rastreabilidade e área mecanizada avaliarão o efeito da estratégia de produção na qualidade o produto.

Para atingir os objetivos estratégicos definidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos é necessário que os mesmos sejam conhecidos de todos, além de estarem preparados para executar tais objetivos, para isso é determinado os indicadores horas de treinamento e porcentagem de colaboradores conhecedores do plano.

Identificado os indicadores de avaliação, o próximo passo é definir as metas a serem atingidas de acordo com os objetivos estabelecidos. Estas metas são estabelecidas, com base nos dados históricos da organização, bem como nos padrões de desempenho determinados pelo mercado.

4-3 Análise dos resultados da implantação do *Balanced Scorecard*

Conhecido as relações de causas e efeitos que levam ao cumprimento da estratégia da organização, e determinado os indicadores que avaliarão se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos, é elaborado um painel de desempenho, conforme Quadro 3, demonstrando os objetivos estratégicos, os resultados dos indicadores e as metas estabelecidas.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Resultado	Metas
Perspectiva financeira			
- Buscar alternativas de comercialização	- Margem de lucro - saca	15%	25%
	- Rentabilidade - ao ano	10%	15%
- Implantar novas tecnologias de produção	- Custo por saca - R\$	202	180
	- Sacas por hectare	28	35
	- Custo mão-de-obra - alq	4,7	5,5
Perspectiva do cliente			
- Aumentar a produção de café de alta qualidade	- Número de defeitos	17%	13%
	- Teor de umidade	11,65%	11% - 12%
	- Bebida	55%	70%
Perspectiva dos processos internos			
- Separar o café colhido	- % de café bóia	90%	100%
	- % de café cereja	90%	100%
	- % de café verde	90%	100%
- Descacar o café cereja	- % de café cereja descascado	85%	100%
	- Nível de rastreabilidade	90%	100%
- Controlar por lote colhido	- Área macanizada	50%	70%
- Aumentar colheita mecanizada			
Perspectiva do aprendizado e crescimento			
- Treinamento	- horas de treinamento por colaborador	1 h	1 h
- Comunicação do plano de produção	- % de colaboradores conhecedores do plano	70%	80%

Fonte: Autor

Quadro 3- Painel de avaliação de desempenho

Na perspectiva financeira os resultados da margem de lucro por saca e da rentabilidade ao ano ficaram abaixo das metas estabelecidas, sendo uma das causas a baixa produtividade de sacas por hectare. A meta é produzir trinta e cinco sacas por hectare, para isso a propriedade está renovando vinte por cento das lavouras. Para obter um custo menor com mão-de-obra por alqueire colhido, a propriedade está ampliando a área colhida adquirindo equipamentos mecânicos, resultando em um aumento de produtividade por colhedor.

Para o cálculo da margem de lucro por saca foi considerado um preço médio, de acordo com o resultado da qualidade do café colhido, de duzentos e quarenta reais. A propriedade estuda a possibilidade de proteção de preço no mercado futuro, diminuindo o risco de variação dos preços.

Os indicadores de qualidade do produto colhido mostram a necessidade da propriedade melhorar o índice de defeitos do produto e da bebida do mesmo. A melhora destes indicadores é em função, além da variável climática, do desempenho das atividades especificadas na perspectiva dos processos internos.

O resultado dos indicadores da perspectiva dos processos internos evidencia claramente a relação causa e efeito, demonstrado no mapa estratégico. O não cumprimento das metas estabelecidas resulta em efeitos não satisfatórios na qualidade do produto, na produtividade, na comercialização que conseqüentemente refletem nos indicadores financeiros.

De acordo com os resultados apresentados, a propriedade precisa melhorar o processo de separação de café bóia, cereja e verde colhido, bem como a retirada de impurezas. Esta não separação adequada reflete no número de defeitos e na qualidade da bebida do produto.

Com relação ao indicador de rastreabilidade do produto, noventa por cento do café é identificado desde o local onde foi colhido até o embarque para armazenagem.

O não cumprimento da meta de porcentagem de colaboradores conhecedores do plano estabelecido para a colheita e pós-colheita, é devido ao número elevado de rotatividade e faltas dos colhedores contratados temporariamente, causando efeitos em todo processo produtivo e conseqüentemente nos objetivos estratégicos determinados.

O resultado da avaliação do desempenho da propriedade permite aos gestores conhecer a situação atual, identificar pontos de desvios e definir ações corretivas, buscando, com isso, atingir seus objetivos, estratégias sua visão e principalmente cumprir a sua missão.

5 Considerações finais

O trabalho procurou investigar a avaliação de desempenho utilizando como ferramenta o *Balanced Scorecard*. O modelo foi aplicado em uma organização produtora da *commodity* café.

Para a aplicação do BSC é necessário que a organização tenha definido qual sua razão de existir, quais seus objetivos e como estes objetivos irão ser cumpridos. O modelo faz os gestores identificarem quais as causas e efeitos das operações e decisões, que a propriedade está desenvolvendo, para atingir os resultados esperados.

Uma dificuldade encontrada durante a elaboração do trabalho foi a não formalização da missão, da visão e da estratégia da organização. Os proprietários e os gestores sabiam o que e como atingir seus objetivos, mas não era divulgado para todos os envolvidos.

De acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard*, a elaboração do mapa estratégico permite aos gestores ter uma visão geral das inter-relações das atividades necessárias para a obtenção dos resultados esperados.

Definido os objetivos estratégicos e as metas nas perspectivas do BSC, os resultados dos indicadores no painel de avaliação de desempenho evidenciam a real situação, permitindo aos gestores avaliarem os desvios e auxiliam, também, na tomada de decisão.

Após o resultado apresentado com a aplicação do BSC nas fases de colheita e pós-colheita os gestores estão elaborando o mapa estratégico para as outras atividades do processo de produção do café.

Dessa forma, conclui-se que o *Balanced Scorecard*, mesmo com as especificidades do agronegócio, como clima, pragas e doenças, perecibilidade dos produtos, é uma ferramenta que permite avaliar o desempenho de uma organização agropecuária.

Referências bibliográficas

ANDRADE, José Geraldo de. **Introdução à administração rural**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (Meio – Modelo de estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) - UFRGS, 2003.

NUINTIN, Adriano A. **O Desenvolvimento de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção: Estudos de casos do processo de produção do café**. 143 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP, Ribeirão Preto, 2007.

RENA, Braga Alemar; MALAVOLTA, E.; ROCHA, M.; YAMADA, T. **Cultura do cafeeiro: fatores que afetam a produtividade**. Piracicaba: Associação Brasileira para Pesquisa da Potassa e o Fosfato, 1986.

SANTOS, Roberto Vatan. **Controladoria: Uma introdução ao sistema de gestão econômica GECON**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz; MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas: Foco na análise de desempenho para o usuário interno : teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

VEGRO, Celso Luis Rodrigues; MARTIN, Nelson Batista; MORICOCHI, Luiz. **Sistema de produção e competitividade na cefeicultura paulista**. Revista Informações Econômicas, SP, v.30, n.6, jun.2000.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBOLIM, Laércio.(editor). **Produção integrada de café**. Viçosa: UFV; DFP, 2003.