

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADOR DE DESEMPENHO SOB PERFORMANCE DO BALANCED SCORECARD: NA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

Simone Gomes da Silva Oliveira ¹

RESUMO

Este artigo objetivou implementar indicadores de desempenho em uma cooperativa agropecuária na cidade de Várzea Grande-MT, com o auxílio da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC). Esses indicadores foram implementados na perspectiva de melhorar os processos internos. Para isso, foram coletados dados por meio de entrevista e correio eletrônico. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa-ação, por se tratar de uma intervenção com a proposta de implementar um indicador de desempenho para aprimorar a administração da produção, e ainda otimizando o tempo, visando a uma gestão visual a todos os cooperados. Para tal, gestão visual foi sugerido o compartilhamento dos indicadores em murais nos quais os cooperados tivessem acesso e assim passarem a ter ciência do desempenho da cooperativa. Os resultados foram positivos, por satisfazer as necessidades que haviam na cooperativa, de forma eficiente.

Palavras chaves: Indicadores de desempenho. *Balanced scorecard*. Gestão visual.

INTRODUÇÃO

A agricultura familiar contribui para o desenvolvimento rural e sustentável do planeta, pois desempenha um importante papel socioeconômico, ambiental e cultural e destacando-se por ser a forma predominante de agricultura no setor de produção de alimentos, segundo a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2017).

Conforme Soares (2019), o cooperativismo associado à agricultura familiar formam uma união perfeita para a promoção do desenvolvimento local. Baseada nessa afirmativa o artigo utilizou a pesquisa - ação bem como a análise exploratória com o objetivo de

¹ Aluna do Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública IFMT VGD. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, orientado pela Prof. Roberto Ruiz.

descrever uma intervenção realizada em uma cooperativa agropecuária situada no município de Várzea Grande-MT.

A intervenção na cooperativa baseou-se na ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC), com o objetivo de implantar indicadores de desempenho na perspectiva dos processos internos, para proporcionar uma melhor gestão na administração da produção da cooperativa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.21), “O que não é medido não é gerenciado”, por isso fez-se necessária a implementação de um item de controle do estoque da produção, visando uma gestão à vista, com a disseminação de informações sobre o desempenho da organização a todos os cooperados.

Este trabalho justifica-se por considerar que a implementação do indicador de desempenho do *Balanced Scorecard*, poderá melhorar os planejamentos futuros feitos pelos administradores; promover a sinergia organizacional, fornecendo ciência das informações para seus cooperados; e estabelecer prioridades para a cooperativa, trazendo um benefício financeiro e social, desse modo ajudando no desenvolvimento local (BRIZOLLA et al, 2016).

A estrutura deste trabalho está composta da seguinte forma: a metodologia utilizada, sendo a pesquisa-ação, e exploratória; o referencial teórico enfatizando a importância da agricultura familiar e o cooperativismo; o *Balanced Scorecard* e suas etapas; os resultados e discussões e pôr fim a conclusão.

REFERENCIAL TEÓRICO

AGRICULTURA FAMILIAR

O termo Agricultura familiar é encontrado na Lei 11.326, de julho de 2006, em que define os direitos constitucionais dos trabalhadores rurais, e ainda estabelece os requisitos básicos para ser considerado um trabalhador rural amparado pela Lei da Agricultura familiar.

Existe um amplo debate sobre o conceito de agricultura familiar, segundo Altafin (2007, p.19) as

[...] tipificações acadêmicas ou a delimitação legal do conceito, constata-se que o uso do termo “agricultura familiar” no Brasil se refere a um amplo guarda-chuva conceitual, que abriga distintos tipos e situações, não apenas entre as regiões, mas dentro de cada região, de cada estado, de cada município ou de um território. Conhecer e compreender as especificidades de uma dada situação concreta torna-

se imprescindível para todos os envolvidos em processos de desenvolvimento sustentável. Além de bases teóricas sobre características comuns, estratégias globais e princípios gerais ao conjunto da produção familiar, é fundamental a valorização do conhecimento dos agricultores e a reflexão sobre as particularidades de cada local (ALTAFIN, 2007, p. 19).

Visando unificar um conceito de agricultura familiar o Conselho de Desenvolvimento Rural Sustentável, CDRS/MT, em Mato Grosso, aprovou um documento importante sobre esse tema e para o desenvolvimento rural e sustentável, o Plano Estadual de Agricultura Familiar, PEAFF, em 29 de junho de 2017. Desde a aprovação deste documento a Agricultura Familiar passou a ser reconhecida de forma significativa, contando com o apoio de políticas públicas que buscam atender as necessidades da sociedade, um exemplo de política pública: a política estadual de desenvolvimento rural sustentável da agricultura familiar.

O processo participativo de construção do PEAFF MT aponta para que as políticas públicas destinadas à Agricultura Familiar no Estado sejam, portanto, políticas de Estado para que possam de fato contribuir como desenvolvimento rural sustentável (SEAF, 2017).

COOPERATIVA

Cooperativa é uma instituição composta por integrantes de um grupo que tem por objetivo exercer determinada atividade em benefício comum. Rios (2007) define a cooperativa como um instrumento para os associados lucrarem, porque possuem sobras líquidas, trata-se de lucro do trabalho direto dos associados, depois das despesas administrativas serem pagas, qualquer benefício econômico em forma de ganho direto resultado do negócio da cooperativa são divididos para seus membros. Diferente da empresa capitalista que lucra em cima dos trabalhadores, que recebem um salário menor que de fato a empresa produziu.

O cooperativismo diferencia em seus quesitos, pois proporcionam para seus membros uma forma alternativa de obter um ganho, considerando que muitos deles teriam pouca chance no mercado de trabalho e econômico. Ele baseia-se nas seguintes características: (I) Gestão democrática, que é feita pela vontade dos associados; (II) Livre associação, todos que quiserem se associar e que conhecem os critérios podem participar; (III) Participação dos associados na economia cooperativista, no qual eles entram com capital e administram de forma democrática seus recursos. (OLIVEIRA, 2004.)



BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) consiste em um método de determinar o desempenho da empresa por meio de indicadores estratégicos. É um sistema de informação capaz de traduzir a missão e a estratégia em metas e avaliação, por quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento. Esse conjunto de medidas de forma equilibrada contribui para a comunicação, dialogando a estratégia a toda empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 20), o BSC:

Pode ser utilizado para esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, realizar revisões periódicas e sistemáticas, obter *feedback* sobre a estratégia para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 20).

Criado por Professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton em 1990, e que vem sendo usado para medir o desempenho além da perspectiva do financeiro, o *Balanced Scorecard* está sendo aplicado em grande parte do mundo, desde o seguimento das organizações privadas como nas públicas.

IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Segundo Kaplan e Norton (1997) para implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) é necessário priorizar o trabalho em equipe da alta administração para traduzir a estratégia, em consenso com todos os executivos da empresa. “Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do *Scorecard* com três a cinco anos de antecedência, que se alcançados, transformarão a empresa” (KAPLAN e NORTON, 1997, P. 14).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o diferencial do *Balanced Scorecard* é que ele é uma ferramenta de gestão que considera importante mensurar o desempenho da organização através de medidas financeiras e não financeiras, estabelecendo objetivos e metas sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento, trabalhando com essas perspectivas de forma equilibrada.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Chiavenato (2004), as organizações que competem em mercado necessitam de um planejamento estratégico para estar preparada às mudanças decorrentes do mundo dos negócios. Até algum tempo atrás, as organizações estavam orientadas exclusivamente para os seus próprios negócios. “Aos poucos, essa orientação deixou de ser interna para se externalizar em direção ao ambiente de negócios. A atenção dada à área de responsabilidade social aumentou significativamente nos últimos anos e com certeza deverá aumentar ainda mais no futuro.” (CHIAVENATO, 2004, p. 9).

A implementação da estratégia, segundo Kaplan e Norton (1997, p.2017) “começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la”.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

O propósito da perspectiva dos processos internos é identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes, e tratar esses processos adequadamente. Enquanto nos modelos tradicionais as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva (p. ex: centros de responsabilidade e departamentos).

O BSC preocupa-se em criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda, atravessando toda a organização (KAPLAN; NORTON, 1997: 97-98 apud HERNANDES; CRUZ; FALCÃO). Dessa forma entende-se que o BSC preocupa-se em inovar o desempenho da organização, trabalhando de forma não convencional, como afirma Kaplan e Norton (1997, p.121).

[...] na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar excelência, a fim de atender, aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes específicos.

Sendo assim, as empresas que utilizam o BSC nos processos internos alcançam um diferencial frente às outras organizações que trabalham apenas do modo tradicional sem o uso do BSC.

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

São várias as definições para o termo administração da produção, segundo vários autores renomados. Peinado e Graeml (2007, p.50) consideram a definição de administração da produção como sendo:

O processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho das pessoas da organização e de usar da melhor forma possível os recursos disponíveis para conseguir realizar os objetivos estabelecidos. é possível dizer que administrar a produção consiste em utilizar da melhor forma, os recursos destinados à produção de bens ou serviços.

A administração da produção segundo Slack; Brandon-Jones e Johnston (2015, p.9) é tão importante em pequenas quanto em grandes empresas. “As grandes empresas podem ter os recursos para destinar indivíduos às tarefas especializadas, mas as empresas menores, frequentemente, não podem fazer isso, de modo que as pessoas precisam executar tarefas à medida que a necessidade surgir.” (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2015, p. 9).

METODOLOGIA

Para realização deste projeto utilizou - se da metodologia de pesquisa - ação, e exploratória, por se tratar de uma intervenção dentro de uma cooperativa agropecuária, no Município de Várzea Grande - MT, a Coopergrande - MT. A pesquisa - ação, segundo Thiollent (apud GIL,1991, p.60)

A pesquisa - ação é como um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estrita associação com uma ação ou com uma resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A intervenção na cooperativa, Coopergrande - MT, ocorreu por meio da implantação de indicadores de desempenho com o auxílio do *Balanced Scorecard (BSC)*, que é uma ferramenta de gestão. A abordagem utilizada para a coleta de dados se deu por meio de entrevistas do tipo despadronizada, “Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal” Marconi e Lakatos (2016, p. 180), proporcionando a informação necessária, com o diretor da cooperativa, e ainda por meio de correio eletrônico.

Inicialmente foram feitas visitas técnicas a Cooperativa, Coopergrande - MT, juntamente com os docentes orientadores do trabalho de conclusão de curso, TCC, para se fazer conhecer aos discentes, quais as possíveis intervenções a se realizar na cooperativa.

Após a primeira visita, foi necessário ainda a realização de outras visitas, para coleta de dados, que foram obtidos através de entrevistas e por meio de correio eletrônico.

Durante a fase de coleta de dados, foi essencial poder contar com a participação colaborativa da funcionária da cooperativa, o diretor da cooperativa a autorizou fornecer todas as informações solicitadas.

O primeiro contato por meio de correio eletrônico aconteceu no dia 7 de fevereiro de 2019, neste primeiro contato, foi informado o que se pretendia intervir. Pois, conforme a pesquisadora foi ampliando o conhecimento sobre o funcionamento da cooperativa, percebeu-se que havia uma carência bastante significativa em recursos financeiros para aquisição de equipamentos necessários para proporcionar o aumento da produção. Porém, não foi possível intervir com recursos financeiros, mas além dessa carência de recursos, foi possível identificar também, dificuldades na administração da produção.

Com base no que diz em Slack et al (2015, p.5), onde este afirma que a função produção “é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única função”, a pesquisa buscou contribuir nesse aspecto, criando uma planilha no Excel que contribuísse no aprimoramento da administração da produção. Pois por meio dessa melhoria a cooperativa poderá melhorar seus rendimentos e resolver seus problemas financeiros.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar o funcionamento da administração da produção da cooperativa, identificou que o controle utilizado antes da intervenção, era realizado apenas de forma manual, sem utilização de recursos tecnológicos. Esta situação foi identificada devido a localização da cooperativa, que dificultava o acesso à internet, impossibilitando o uso de programas que facilitasse a gestão.

A partir do conhecimento sobre as dificuldades da cooperativa, percebeu-se a oportunidade de criar uma planilha no Excel, na qual pudesse ser realizado o trabalho de forma mais eficiente.



A apresentação das ferramentas de gestão foi bem-sucedida. Os cooperados demonstraram entusiasmo bem como se comprometeram em fazer uso das ferramentas disponibilizadas.

Com relação aos resultados foram satisfatórios em função do *feedback* dos cooperados, que informou estar fazendo uso do indicador, o qual orienta como atingir metas na organização e otimização do controle de produção por meio do Excel.

A intervenção contribuiu para o aprimoramento do acompanhamento diário no gerenciamento da produção, proporcionou uma gestão visual e clara, onde as informações de tudo que é produzido, como também de tudo que é vendido, conseqüentemente o faturamento, e os relatórios ficando visível a todos os cooperados.

Destaca-se ainda que com as sugestões passadas no processo de intervenção, houve um aperfeiçoamento no trabalho da funcionária que por diversas vezes em seu dia a dia de trabalho, tinha que se deslocar do seu posto para verificar, se havia determinado produto em estoque, deslocamento esse que se perdia muito tempo devido à distância do departamento de estoque. O que já não é mais necessário, pois a planilha dispõe destas informações.

O uso da ferramenta de gestão BSC em cooperativas já foi analisado por Brizolla et al (2016) onde o autor diz que “os indicadores elaborados e ordenados nas diversas perspectivas, ligados aos objetivos da empresa possibilitam um controle mais amplo e efetivo, fazendo com que os colaboradores da cooperativa possam conhecer as estratégias e os resultados esperados”.

Dessa forma acredita-se que o BSC poderá proporcionar resultados positivos à Cooperativa, se a ferramenta for utilizada de forma contínua e na criação de novos indicadores estratégicos.

CONCLUSÃO

Conclui-se que a pesquisa realizada foi positiva tendo em vista o fato de que foi possível suprir uma das necessidades críticas da cooperativa, sendo essa a de uma administração da produção de forma adequada. Com a disponibilização da ferramenta criada no Excel, e ainda com os indicadores de desempenho do BSC, que passa a mensurar o desempenho da cooperativa em relação à produção, garantindo a gestão visual, a qual havia sido proposto desde o início deste trabalho.



Isso surpreendeu a pesquisadora que inicialmente não acreditava que isso seria possível, pois devido às dificuldades do entendimento da ferramenta, imaginava que os cooperados não saberiam lidar com ela.

Com os resultados da pesquisa, espera-se que seja possível futuras investigações, para verificar esse desempenho, ou seja, quais foram realmente o desempenho desenvolvido.

A pesquisa foi realizada em um curto tempo de prazo, mas abre um espaço para futuras análises dos resultados, caracterizando a eficácia da implantação do indicador o que será de suma importância para demonstrar a eficácia da pesquisa realizada.

Fica então a proposta sugerida para que futuros gestores ou mestrandos de universidades ou mesmo do IFMT deem continuidade nesse trabalho.

Os resultados com esta intervenção foram positivos tendo em vista o *feedback* fornecido pelos cooperados, que se mostraram bastante satisfeitos.

Tendo em vista o entusiasmo dos cooperados, acredita-se que o uso dos indicadores do BSC será contínuo na cooperativa, garantindo melhores resultados no desempenho da mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTAFIN, Iara. Reflexões sobre o conceito de agricultura familiar. Brasília: CDS/UnB, p. 1-23, 2007.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin et al. Proposta de uma Estrutura de Balanced Scorecard para uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Rio Grande do Sul. Revista Gestão & Planejamento, v. 17, n. 3, p. 399-416, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico. Elsevier Brasil, 2004.

FAO. Iniciativa regional da FAO aponta agricultura familiar como promotora do desenvolvimento rural sustentável e a agenda 2030. Food Agriculture Organization off the United Nations. Disponível em: http://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/en_/c/1043666/ pesquisado em 12/06/2019.

HERNANDES, Carlos AM; CRUZ, CS da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. Caderno de pesquisas em administração, v. 1, n. 12, p. 1-9, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 19ª. ed. Rio de Janeiro, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7ª ed. São Paulo, Atlas 2016.

OLIVEIRA, SONIA Cooperativismo. 2004. Disponível em:<<http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/923/1604.pdf?sequence=1>> Acesso em: 20 de maio de 2019.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. Administração da produção. Operações industriais e de serviços. Unicenp, 2007.

RIOS, G.S.L. O que é Cooperativismo 1ª. Ed. São Paulo, 2017.

SEAF, Secretaria de Estado Agricultura Familiar e Assuntos Fundiários. Plano Estadual da Agricultura Familiar- PEAf, Mato Grosso, 2017.

SLACK, N; BRANDON-JONES, A; JOHNSTON, R. Administração da Produção. 4ª ed. São Paulo, 2015.

SOARES, Caroline Monique Tietz et al. A PERCEPÇÃO DO COOPERATIVISMO PELOS AGRICULTORES FAMILIARES ASSOCIADOS DA COOPERATIVA MISTA AGROFAMILIAR DE VERA CRUZ DO OESTE-A TULHA. **Orbis Latina**, v. 9, n. 1, p. 296-319, 2019.