

BALANCED SCORECARD: INICIATIVAS PARA AUXILIAR NO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DO RAMO AGROINDUSTRIAL

Jaine Capitanio
Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ)
Graduada em Ciências Contábeis (UNOCHAPECÓ)

Silvana Dalmutt Kruger
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)

Mara Vogt
UNOCHAPECÓ

RESUMO

O estudo busca propor um conjunto de iniciativas para auxiliar no processo de gestão estratégica de uma empresa do ramo agroindustrial, por meio do *Balanced Scorecard*. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários aplicados à clientes, colaboradores e fornecedores, além de entrevista semiestruturada aos sócios. Após a análise e triangulação dos dados, foi realizada uma matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) para embasar a construção do *Balanced Scorecard* (BSC). À medida que os objetivos estratégicos são construídos, indicadores e metas são definidos e são criadas iniciativas (planos de ação) que poderão guiar a organização para o alcance dos objetivos estabelecidos, de acordo com as quatro perspectivas do BSC: financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Os resultados do estudo demonstram que as fraquezas da empresa tornam-se oportunidades de melhoria a partir de uma gestão estratégica e o uso do BSC, que possibilita uma visão ampla da organização no curto, médio e longo prazo, por meio de estratégias. Faz-se necessário que sejam indicados responsáveis para o acompanhamento das iniciativas propostas. De forma geral, os resultados evidenciam a relevância da utilização do BSC como instrumento de apoio à gestão estratégica e no alinhamento dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. BSC. Planejamento Estratégico. Agroindústria.

BALANCED SCORECARD: INITIATIVES TO HELP IN THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS OF AN AGROINDUSTRIAL COMPANY

ABSTRACT

The study seeks to propose a set of initiatives to assist in the strategic management process of a company in the agro-industrial sector, through the Balanced Scorecard. Data collection took place through questionnaires applied to customers, employees and suppliers, in addition to semi-structured interviews with partners. After data analysis and triangulation, a Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) matrix was created to support the construction of the Balanced Scorecard (BSC). As the strategic objectives are constructed, indicators and targets are defined and initiatives (action plans) are created that can guide the organization to reach the established objectives, according to the four perspectives of the BSC: financial, customers, processes internal and learning and growth. The results of the study demonstrate that the company's weaknesses become opportunities for improvement based on strategic management and the use of the BSC, which enables a broad vision of the organization in the short, medium and long term, through strategies. It is necessary to appoint those responsible for monitoring the proposed initiatives. In general, the results show the relevance of using the BSC as a tool to support strategic management and the alignment of organizational objectives.

Keywords: Balanced Scorecard. BSC. Strategic planning. Agribusiness.

1. INTRODUÇÃO

As áreas da Contabilidade abrangem diversos âmbitos e dentre estas tem-se a contabilidade gerencial, a qual em conjunto com os processos administrativos e operacionais proporciona informações para auxiliar os usuários internos no processo de tomada de decisões (Correio, Silva, Pletsch, & Silva, 2019). A contabilidade gerencial pode ser utilizada pelas empresas para estruturar o planejamento e o controle organizacional, bem como, respaldar as decisões (Beuren & Santos, 2013). Inevitavelmente inclui procedimentos de identificação, mede, analisa, prepara e interpreta informações relevantes para os gerentes para ajudar na direção estratégica e alinhamento com base no desempenho esperado (Frare, Barboza, Cruz, & Barbosa, 2021).

Com uma contabilidade gerencial efetiva e com um planejamento estratégico definido, especialmente a partir dos mapas estratégicos, a gestão operacional se torna alinhada ao propósito da organização para gerar cada vez mais valor à empresa (Viegas, Paes, Gouveia, Tractenberg, & Kurtz, 2018). O seu papel dentro das empresas vai além de custear preços para competir no mercado, visando acompanhar as estratégias e o desempenho (Lavarda, Scussel, & Schafer, 2020). Artefatos de controladoria podem auxiliar e beneficiar as empresas frente os desafios do ambiente competitivo (Mendes, Kruger, & Lunkes, 2018).

Kaplan e Norton (2001) criaram o método denominado de *Balanced Scorecard* (BSC) para suprir lapsos no desempenho da organização. A proposta conecta a gestão, com o financeiro e o operacional, dispõe das estratégias desde o processo de formulação até a finalização das características de todas as medidas de avaliação de desempenho (Borba, Ramos, Lima, Moraes, & Moraes Filho, 2017). As medidas de desempenho são divididas em quatro perspectivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento, sendo todas estas com características e demandas específicas alinhadas à visão estratégica da empresa (Frezatti, Relvas, & Junqueira, 2010; Gomes & Saraiva, 2019).

A metodologia BSC reforça a premissa de que caso haja qualquer alteração no ambiente externo, todos os processos precisam ser reanalisados e caso haja necessidade, devem ser realizadas alterações no planejamento e nos objetivos estratégicos (Guerreiro, Pereira, & Rezende, 2006). As informações somente

financeiras são insuficientes para que os gestores tomem decisões, e o BSC auxilia na compilação de informações para planejamentos futuros e estratégias de curto, mas principalmente de longo prazo (Borba *et al.*, 2017). Diante disso, torna-se possível definir a posição atual da empresa e a direcionar para o melhor caminho (Queiroz, Lobosco, Almeida, & Maccari, 2015).

De forma geral, percebe-se a partir dos estudos, tais como os de Beuren e Santos (2013), Lopes, Kniess e Ramos (2015), Queiroz *et al.* (2015), Borba *et al.* (2017), Fagundes, Wiggers. Innocenti e Petri (2018), Costa, Souza e Petri (2019), que a Contabilidade Gerencial, por meio do BSC, contribuiu de forma positiva nas empresas as quais houve a implantação. A definição das estratégias, da missão e valores da empresa auxiliam na estruturação e definição dos processos e permitem ter uma visão ampla da organização a curto e longo prazo. De acordo com Kaplan e Norton (1992) precursores do BSC, a descrição das 4 perspectivas em um mapa estratégico e a gestão a vista com todos os objetivos, oportunidades de crescimento e as estratégias a serem usadas, favorece o engajamento da equipe e o aprimoramento dos trabalhos realizados como consequência da dedicação e aperfeiçoamento de toda a empresa. Contudo, a aplicação do modelo BSC é primordial para o alinhamento estratégico de qualquer organização (Kruger, Simionato, Zanella, & Petri, 2018).

Neste contexto tem-se o seguinte problema de pesquisa: como um conjunto de iniciativas por meio do *Balanced Scorecard* pode auxiliar no processo de gestão estratégica de uma empresa do ramo agroindustrial? Com vistas a responder ao problema, emerge o objetivo de: propor um conjunto de iniciativas para auxiliar no processo de gestão estratégica de uma empresa do ramo agroindustrial, por meio do *Balanced Scorecard*.

Justifica-se a relevância da pesquisa considerando o BSC como metodologia de apoio à gestão estratégica, como sistema de controle e de avaliação de desempenho (Kaplan & Norton, 2001). Os controles internos de cunho gerencial, oportunizam maior organização dos processos e o alinhamento dos objetivos de curto e longo prazo (Haskel & Petri, 2020). Bem como, a contabilidade gerencial auxilia na gestão e crescimento da organização transformando as ideias, pensamentos e objetivos em ações as quais refletem no desempenho e estruturação organizacional (Melo & Bernardes, 2020).

Nesta perspectiva, o ambiente do estudo fundamenta-se pela importante participação do agronegócio no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária [EMBRAPA], 2022). Diante disso, destaca-se a relevância da aplicação do BSC no ambiente de uma agroindústria, buscando contribuir para a evolução dessa empresa. Evidencia-se que o BSC pode contribuir no alinhamento de iniciativas para corrigir pontos fracos e fragilidades dos negócios (Kruger et al., 2018), visando compreender e identificar falhas que dificultam a entrega e o cumprimento das metas organizacionais e poderá contribuir com o alinhamento da missão, visão e valores definidos para nortear os objetivos e as decisões (Kaplan & Norton, 1992; Borba et al., 2018).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção contempla o conceito do *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas, sendo estas: financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, além de pesquisas relacionadas que demonstram o impacto positivo da utilização do método nas organizações.

2.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC), foi proposto por Kaplan e Norton (2001) na década de 1990, após determinarem que as informações financeiras por si só não são suficientes para gerenciar um negócio. O relatório financeiro identifica os resultados que ocorreram, mas não fornece a base para a análise de curto e longo prazo de uma organização (Fagundes *et al.*, 2018). A abordagem BSC, por outro lado, incorpora resultados financeiros e agrega informações sobre equipe, indivíduo, percepção do cliente e desempenho geral da empresa (Frezatti et al., 2010). Estudos vêm sendo desenvolvidos sobre o uso do BSC como uma ferramenta de avaliação de desempenho pelo fato de seu objetivo estar de encontro com a cultura organizacional da empresa (Beuren & Santos, 2013).

A ferramenta proporciona o alinhamento entre a gestão e o operacional tendo comunicação entre os envolvidos e adoção de métodos para uma gestão efetiva a curto e longo prazo (Lopes et al., 2015). As mensurações do

desenvolvimento em muitas empresas não são efetivas devido ao fato das ações tomadas não serem em consenso com as estratégias definidas (Haskel & Petri, 2020). Sem as estratégias, cada departamento foca no seu desenvolvimento e na sua lucratividade sem pensar se o processo utilizado irá interferir em outros departamentos, ou na empresa como um todo (Borba et al., 2018).

O método deve ser apresentado a todos da empresa, no sentido vertical e horizontal da estrutura e caso ocorra alguma mudança o planejamento deve ser refeito para que sempre fique alinhado com as estratégias do negócio (Paula, Almeida, Silva, Portulhak, & Paula, 2020). A estruturação do método é essencial para análise das decisões que precisam ser tomadas e a avaliação de como está o desempenho das equipes e dos processos (Fagundes *et al.*, 2018).

O complemento entre BSC e orçamento é fundamental pelo fato de que o orçamento abrange as metas operacionais e o BSC metas estratégicas de gestão (Crispim & Romeiro 2019). Provocando análises mais profundas sobre os procedimentos que devem ser adquiridos para chegar ao marco desejado pela empresa. Identificando os verdadeiros fatores de lapsos no processo e tendo um estruturado método de controle a empresa consegue facilmente construir planos de ação e estratégias para suprimir essas falhas (Borba *et al.*, 2017).

Aderindo essa metodologia os objetivos financeiros são adaptados conforme o período que a organização se encontra (Crispim & Romeiro 2019). Além disso, pela indicação dos idealizadores a metodologia deve ser adaptada a cada organização em todas as dimensões, sendo elas sociais, econômicas, ambientais e produtivas (Mirailh, Albano, & Lampert, 2021).

O primeiro passo para o surgimento do método na empresa é selecionar uma equipe para ficar à frente do processo, respeitando os prazos e as demandas necessárias a serem realizadas. A direção precisa ter a missão e os valores alinhados para que sejam usadas como base na criação do marco estratégico e como consequências as metas que orientarão os planos de ação (Haskel & Petri, 2020).

A competição do mercado torna essencial as organizações serem inovadoras para se manterem ativas. Para isso os indicadores precisam ser certos e com estratégias já definidas, seja qual for a adversidade (Crispim & Romeiro 2019). Um dos pontos positivos do BSC é a assistência quando os desafios precisam ser

superados, pois deixa as estratégias a serem seguidas e os objetivos que devem ser alcançados nítidos. Os mapas estratégicos são grandes ferramentas que facilitam o entendimento e a colocação das estratégias em prática (Queiroz *et al.*, 2015).

2.2 Perspectivas do BSC

Entendendo a importância de estratégias dentro de uma organização, as críticas de melhorias dos processos e tomadas de decisões se tornam mais minuciosas provocando estreitamento nos laços de informações financeiras e não financeiras (Kaplan & Norton, 2001). Com isso as causas e efeitos das estratégias são analisadas e conseqüentemente elaborado um mapa estratégico com todas as perspectivas que irão impactar o negócio (Queiroz *et al.*, 2015).

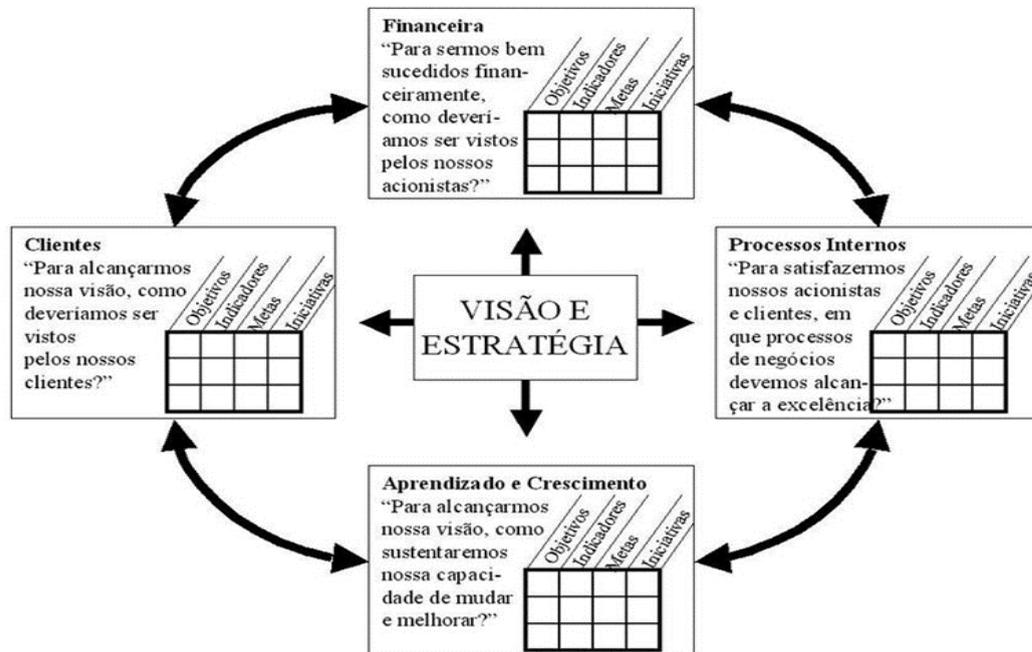
Quando citadas informações não financeiras é também relacionado aos ativos intangíveis, dado que não afetam diretamente os lucros da empresa, mas tem uma relação em cadeia que conseqüentemente com profissionais mais qualificados e processos definidos dentro da organização o exterior começa a ser afetado gerando clientes mais satisfeitos, resultando em clientes leais e em contrapartida quanto mais clientes leais maior a margem de lucratividade (Borba *et al.*, 2018; Costa *et al.*, 2019).

As perspectivas são moldadas de acordo com a organização, sua visão e as estratégias (Frezatti *et al.*, 2010). São compostas pelos objetivos, medidas, metas, iniciativas e evidenciam benefícios competitivos, expondo como os indicadores serão alcançados (Beuren & Santos, 2013). Com o crescimento das organizações é gerado um aumento da complexidade das operações, somente informações financeiras não são suficientes para um gerenciamento efetivo, a necessidade de a gestão ter o domínio sobre todos os processos da empresa é essencial (Lopes *et al.*, 2015; Gomes & Saraiva, 2019).

Demonstrar aos gestores de forma clara as estratégias organizacionais pelas medidas de desempenho e a constância das informações contribui para nortear as ações futuras e o reconhecimento das forças competitivas (Melo & Bernardes, 2020). A gestão a vista proporcionada pelo mapa estratégico das quatro perspectivas colabora no alinhamento dos processos e esforços aprimorando as atividades desenvolvidas, assegurando deste modo a concretização das estratégias e objetivos (Queiroz *et al.*, 2015). Tais perspectivas que compreendem a visão e

estratégia da organização podem ser visualizadas por meio da Figura 1.

Figura 1 - Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992).

Pode-se notar a partir da Figura 1, que além de observar as diferentes perspectivas embasadas pela visão e estratégia do negócio, tem-se objetivos estratégicos para cada uma destas, indicadores, metas e iniciativas à serem pensadas e desenvolvidas. Cada perspectiva, seja financeira, de clientes, processos internos ou aprendizado e crescimento, possui uma visão própria, pautada na questão elencada. A partir do exposto, por meio da Tabela 1 explorou-se as quatro perspectivas e o que cada uma representa no BSC. Vale ressaltar que de acordo com Kaplan e Norton (2001), as estratégias elencadas devem se complementar.

Tabela 1
 Perspectivas do BSC

Financeira
Existem alguns vieses para o aumento da receita sendo eles abrir novos mercados, ter novos produtos e novos clientes ou expandir as vendas para os antigos clientes. Uma das alternativas que é eficiente no aumento das receitas são as vendas cruzadas, ou seja, vender produtos que se complementam ou aumentar o leque de soluções para resolver o problema do cliente do começo ou fim e de forma efetiva. Da mesma forma a redução dos custos e despesas e melhorando a utilização dos ativos disponíveis, o que acarretará no aumento dos lucros no final do período.
Cliente
Clientes são a base do negócio e a retenção dos mesmos se dá pela reputação da empresa quanto a qualidade dos produtos/serviços, atendimento, confiabilidade e preço. Técnicas comerciais são indispensáveis na obtenção de clientes de valor e na consolidação da relação. Após idealizar uma proposta de valor a empresa saberá qual será seu público-alvo. A proposta de valor deve seguir a

linha de excelência profissional, fidelidade de clientes ou liderança de produto e independente da linha escolhida a organização precisa se destacar perante as correntes visto que sua renda depende dos clientes.

Processos Internos

Tendo a clareza no que se espera do financeiro e dos clientes dará um norte para a criação dos processos internos. É preciso ter cuidado quando as empresas querem ser inovadoras, mas os processos são analisados apenas nos custos e qualidades, elas tendem a ter maior dificuldade no seu crescimento porque focam apenas em melhorar os processos e em nenhum momento em inovação ou melhoria na relação com seus clientes. Como em todos os processos no interno não é diferente, etapas precisam concluídas com êxito no que foi proposto para a próxima ser iniciada, por exemplo, aumentar a competência operacional e diminuir os custos, proveitos a curto prazo, inovação cada vez mais presente na cultura e cada vez um relacionamento mais efetivo com os clientes se torna a base para processos de alto nível.

Aprendizagem e crescimento

A última perspectiva a ser elaborada, mas não menos importante é a de aprendizagem e crescimento. É o suporte para realização de toda estratégia. Os alinhamentos do que esperar de um colaborador ou do mercado, quais as ferramentas serão utilizadas, como o ambiente deve estar preparado para suportar as situações que serão enfrentadas, quais reestruturações precisarão ocorrer, onde deve ter maior atenção para desenvolvimento operacional e estratégico, mas sempre essas situações devem perfilar com a visão de onde a organização quer chegar.

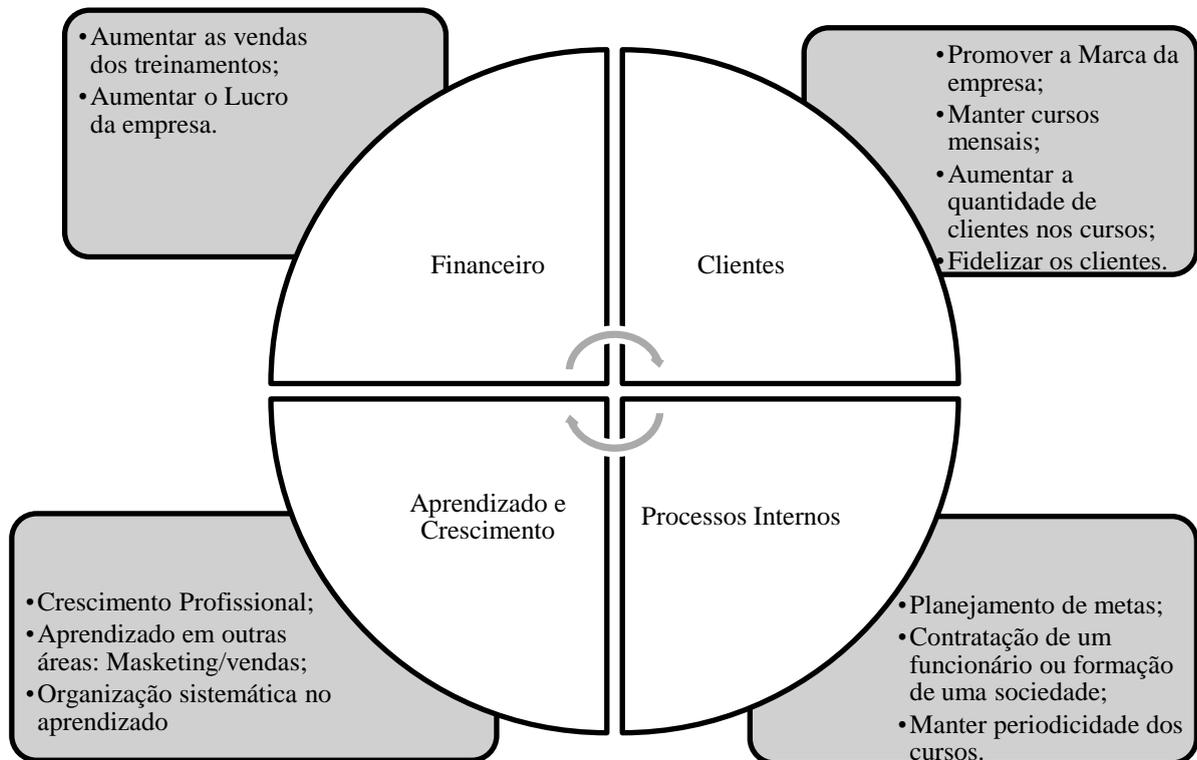
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001).

Para ter um mapa estratégico eficiente é necessário ter as estratégias em quatro perspectivas: financeiro, processos internos, cliente e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 2001). É preciso ter clareza e consenso de onde a empresa quer chegar, qual a missão e os valores, criando assim a visão estratégica de como chegarão ao resultado desejado (Borba *et al.*, 2017).

Com a análise em diferentes pontos de vista é possível enxergar com mais clareza os lapsos dos processos e conseqüentemente do negócio. Essas quatro perspectivas permitem que o BSC interligue o operacional a curto prazo, visão e estratégia a longo prazo (Kaplan & Norton, 2001). Com o desenvolvimento do método pode-se confrontar os indicadores demonstrando as causas e efeitos das operações e assim proporcionar uma decisão mais assertiva de acordo com a expectativa da organização (Bilato & Andrade, 2021).

Observa-se na Figura 2 alguns exemplos de objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas do BSC.

Figura 2 - Exemplos de objetivos estratégicos



Fonte: Haskel e Petri (2020, p. 109).

Nota-se que as perspectivas do BSC demonstram o nível de desempenho alcançado por meio de inovação e aprendizado, processos internos de negócios e perspectivas do cliente e, em seguida, vincula esses resultados ao desempenho financeiro do negócio, no ponto de vista financeiro o BSC se concentra nos aspectos tradicionais do desempenho, enquanto as outras três perspectivas consideram as conquistas de desempenho de longo prazo (OLIVEIRA *et al.*, 2021). A estruturação do método é essencial para análise das decisões que precisam ser tomadas e a avaliação de como está o desempenho das equipes e dos processos. Além de gerar maior confiança entre as partes envolvidas pelo fato de ter uma gestão confiável e transparente quanto às metas, desempenho e recompensas (Fagundes *et al.*, 2018).

Pesquisas anteriores mostraram como a abordagem BSC pode impactar positivamente nas organizações que a adotam, ajudando a construir um mapa estratégico e o alinhamento de um plano de ação para atingir as metas desejadas pela empresa. Além de facilitar a comunicação interna entre distritos e gestores, gere engajamento em torno dos mesmos objetivos (Lopes *et al.*, 2015; Borba *et al.*,

2017, Borba *et al.*, 2018; Fagundes *et al.* (2018).

Beuren e Santos (2013) desenvolveram um estudo com o intuito de entender para que fins os gestores utilizam o BSC. Após a análise notaram que a ferramenta é utilizada na maioria das empresas para o planejamento do trabalho, lidar estrategicamente com clientes internos e/ou externos e coordenação das atividades junto ao seu próprio grupo de trabalho, respectivamente.

Lopes *et al.* (2015) foram além para compreender o processo de adoção, implantação e utilização do BSC utilizando a teoria da difusão de inovação. Os autores verificaram que a ferramenta do BSC proporcionou o alinhamento entre a gestão e o operacional tendo comunicação entre os envolvidos e adoção de métodos para uma gestão efetiva a curto e longo prazo. Ademais, a junção do tático, estratégico e operacional forneceu dados precisos para ter uma visão ampla da organização.

Pequenas empresas também precisam estar estruturadas principalmente quando estão em crescimento, Queiroz *et al.* (2015), verificaram como o BSC pode contribuir na construção do planejamento estratégico para que seus objetivos sejam alcançados. Os resultados indicam que os mapas estratégicos são ferramentas que facilitam o entendimento e a colocação das estratégias em prática.

Borba *et al.* (2017), buscaram analisar a reaplicação em um estágio mais aprofundado do BSC em microempresas para o auxílio da gestão estratégica. Entre os benefícios do uso do BSC estão o acompanhamento dos processos, melhor engajamento dos envolvidos, evidenciando também o amadurecimento da empresa por ter o método já firmado na sua cultura. O estudo de Fagundes *et al.* (2018), teve como propósito expor como a implementação do BSC pode contribuir para realizar os objetivos estratégicos de uma organização. Os resultados encontrados foram positivos pois o método contribuiu para que todas as metas fossem alcançadas e em anos após a implantação mesmo com as metas muito maiores todas eram alcançadas e tudo como consequência da organização dos processos e etapas que o BSC proporciona, houve também a possibilidade de identificação quando um setor precisa de um olhar mais crítico para o alcance dos objetivos.

O estudo de Borba *et al.* (2018), buscou analisar a percepção dos envolvidos após quatro anos da implantação do BSC. Os resultados demonstraram que após a

implantação do BSC a empresa obteve um panorama a longo prazo, com todas as reestruturações necessárias e também em como os funcionários estavam mais qualificados e as entregas e atendimentos mais assertivos. Os resultados mostram que a organização se desenvolveu positivamente após a implantação do método. O alinhamento do processo e a definição dos próximos passos orientam a empresa a atingir seus objetivos. O domínio e as contribuições individuais dos controles organizacionais e da medição de desempenho são úteis para identificar deficiências que muitas vezes desestabilizam todo um departamento ou processo. Uma análise da posição atual, de curto e longo prazo de uma organização ajuda a informar decisões e ações futuras para melhorar os processos futuros.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente a pesquisa se caracteriza quanto aos objetivos como descritiva, quanto aos procedimentos como um estudo de caso e quanto a abordagem do problema como qualitativo. De acordo com Raupp e Beuren (2006) uma das principais características da pesquisa descritiva é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, que são então identificadas, relatadas e comparadas.

Os estudos de casos, segundo Raupp e Beuren (2006) pretendem aprofundar sua compreensão de um determinado tópico. Por conta disso, é coletada uma grande quantidade de informações detalhadas que facilitam a compreensão e podem auxiliar na resolução dos problemas encontrados.

A empresa foi escolhida de forma aleatória, por acessibilidade aos dados. Diz respeito a uma agroindústria que atua com embutidos de suíno, localizada na cidade de Entre Rios do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul (RS). É uma empresa de pequeno porte, produtora de embutidos de suínos (salame, linguiça de pernil, campeira, baccon e outros cortes), com seis colaboradores e possui foco no atendimento da região Alto Uruguai. Atualmente a empresa conta com duas lojas, as quais são filiais da agroindústria nas cidades de Entre Rios do Sul - RS e Três Palmeiras - RS. A empresa foi fundada em 16 de setembro de 2020, porém começou a operar em 23 de janeiro de 2021. No primeiro momento, apenas os sócios

trabalhavam na empresa, realizando a parte operacional e de gestão. Dois meses após a abertura, com a crescente demanda por produtos, contrataram os primeiros colaboradores e inauguraram a primeira loja (filial) no dia 21 de agosto de 2021, na cidade de Entre Rios do Sul.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Raupp e Beuren (2006) resumem o processo de investigação qualitativa como uma análise mais aprofundada do fenômeno em estudo. Nos métodos qualitativos, não se pretende numerar ou medir unidades ou classes homogêneas. Resolver problemas qualitativamente pode ser uma abordagem apropriada para entender a natureza dos fenômenos sociais. Esse tipo de estudo é essencial para o aprofundamento de questões relacionadas ao desenvolvimento da contabilidade, tanto na teoria quanto na prática.

Os dados foram coletados por meio dos questionários, observações e entrevistas, com o intuito de aprofundar a análise e realizar a triangulação dos dados. Inicialmente, o questionário apresentou perguntas abertas respondidas por seis colaboradores, sete fornecedores e 32 clientes e após, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os dois sócios da empresa analisada. Inicialmente elaborou-se os questionários com base em Kaplan e Norton (1992, 2001), bem como, nos estudos anteriores de: Beuren e Santos (2013), Lopes et al. (2015), Queiroz *et al.* (2015), Borba *et al.* (2017), Fagundes *et al.* (2018), Borba et al. (2018).

As etapas de elaboração dos questionários ocorreram da seguinte: i) iniciou-se pelo questionário aos colaboradores contendo cinco questões, todas abertas, o qual foi entregue impresso; ii) após, com base nas respostas dos próprios colaboradores, adaptou-se o questionário aos fornecedores, visando obter mais informações para triangular as respostas, o qual contou com seis questões, que foram elaboradas por meio do formulário do Google Forms e enviadas via aplicativo do WhatsApp, contendo uma questão aberta sobre possíveis melhorias e as demais de múltipla escolha; iii) elaborou-se o questionário aos clientes, contendo sete questões, sendo este aplicado *in loco* nas lojas, matriz e filial da agroindústria, bem como, divulgado nas redes sociais da empresa, contendo uma questão aberta referente aos diferenciais; iv) depois de obter o retorno dos questionários aos colaboradores, fornecedores e clientes, elaborou-se o roteiro de entrevista

semiestruturado, contendo 10 questões, que foi realizado com os dois sócios da empresa.

O questionário foi aplicado aos funcionários, clientes e fornecedores e buscou a percepção com relação à gestão, qualidade dos produtos, cumprimento de prazos nas entregas, organização dos processos, pontos positivos e negativos da empresa, diferenciais, mudanças, desafios e melhorias necessárias. Aos sócios foi realizada uma entrevista semiestruturada com perguntas para compreender a clareza com relação à missão, visão e valores dos gestores, pontos fortes, fracos, mudanças necessárias, diferenciais da empresa, sobre o planejamento e controle, além de buscar o entendimento e a percepção dos sócios no que tange as quatro perspectivas do BSC (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Ressalta-se que os questionários e roteiro de entrevista passaram por pré-teste e validação com pessoas da área, para posterior aplicação.

Os dados foram coletados nos meses de junho e julho de 2022 e analisados em agosto do mesmo ano, sendo inicialmente organizados em planilhas eletrônicas para posterior análise. Elaborou-se tabelas, agrupando as percepções dos respondentes para análise e interpretação dos resultados. Também foi apresentada uma análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT), que se refere às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as quais serviram como base para a construção do BSC, indicando das quatro perspectivas: os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas para auxiliar a empresa analisada em seu planejamento estratégico, especialmente para os próximos cinco anos.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção apresenta-se a análise e interpretação dos resultados sendo que a primeira subseção refere-se a percepção de clientes, colaboradores e fornecedores, a qual foi triangulada com a entrevista semiestruturada realizada com os dois sócios da empresa, com duração média de três horas, a qual foi realizada nas dependências da empresa. Após, elaborou-se a matriz SWOT, a partir das respostas obtidas. Na segunda subseção apresentaremos uma proposta de

alinhamento estratégico para a empresa, a partir do modelo BSC, a partir dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das quatro perspectivas do BSC (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).

4.1 Percepções de Clientes, Colaboradores e Fornecedores

A partir do questionário aplicado aos clientes (32), aos colaboradores (06) e fornecedores (07), identificaram-se os principais pontos fortes ou diferenciais da empresa, bem como, os pontos fracos ou aspectos a melhorar da empresa, conforme as percepções dos respondentes. Ressalta-se que os clientes e fornecedores, tinham a opção de marcar mais de uma alternativa com relação aos pontos fortes e fracos da empresa. Sendo assim, a Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados obtidos.

Tabela 2
Percepções dos clientes e fornecedores

Alternativas		Percepções dos clientes	Percepções dos fornecedores
Pontos fortes ou diferenciais	Qualidade dos produtos	93,75%	85,71%
	Preço	65,62%	85,71%
	Distribuição (entrega de mercadorias)	37,50%	57,14%
	Diversidade dos produtos	34,37%	14,29%
	Atendimento	90,62%	85,71%
	Localização das lojas	31,25%	14,29%
	Embalagem	28,12%	42,86%
	Promoções	9,35%	28,57%
	Divulgação em redes sociais e rádios	3,12%	14,29%
	Contato com os proprietários	34,37%	57,14%
Pontos fracos ou a melhorar	Pontos de vendas	12,50%	14,29%
	Qualidade dos produtos	6,25%	0,00%
	Preço	12,50%	14,29%
	Distribuição (entrega de mercadorias)	18,75%	14,29%
	Diversidade dos produtos	34,37%	57,14%
	Atendimento	3,12%	0,00%
	Localização das lojas	15,62%	57,14%
	Embalagem	21,87%	14,29%
	Promoções	31,25%	57,14%
	Divulgação em redes sociais e rádios	75,00%	85,71%
	Contato com os proprietários	6,25%	0,00%
	Pontos de vendas	21,87%	42,86%
	Outros: falta de produtos nas lojas	3,12%	0,00%
Outros: prazo de pagamento	0,00%	28,57%	

	Outros: devolução/troca de produto	0,00%	14,29%
--	------------------------------------	-------	--------

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 2 demonstra os resultados encontrados após a aplicação do questionário aos fornecedores e clientes da agroindústria. Na percepção dos clientes, a qualidade dos produtos da empresa é um diferencial (93,75%), ou seja, um ponto forte da empresa, em concordância com os fornecedores, visto que 85,71% também elencaram esta opção como um dos pontos fortes da empresa, assim como, o preço e atendimento, com o mesmo percentual. No caso, do atendimento e preço, para os clientes estes também são os principais pontos fortes, seguidos da qualidade dos produtos, apresentando um percentual de concordância de 90,62% e 65,62% respectivamente. Vale ressaltar que os sócios, ao tratar da missão, visão e valores, fizeram questão de destacar a preocupação da organização em fornecer produtos de qualidade, o que corrobora com o resultado obtido.

Ao aplicar os questionários *in loco* aos clientes, notou-se que com relação ao atendimento, há preocupação por parte de todos os colaboradores, principalmente com os mais idosos, dando atenção tanto aos pedidos, educação e demais cuidados necessários, sendo que os clientes são desde adolescentes até pessoas de mais idade. Ademais, os clientes comentavam ao responder o questionário, sobre o atendimento. Os sócios também ressaltaram na entrevista que estão sempre buscando ter contato com seu público para obter *feedbacks* e assim conseguirem manter um bom atendimento aos seus clientes.

Há concordância entre os clientes e fornecedores quanto ao preço dos produtos, sendo um dos principais diferenciais da empresa. Com relação aos preços, os sócios comentaram sobre a preocupação com a inflação e também a forma de precificação, pois existe uma base para definir os preços dos produtos. Entretanto, indicaram que possuem dúvidas se estão fixando corretamente. Nesse sentido, estão buscando uma empresa terceirizada para auxiliá-los nesta questão. Quanto à distribuição (entrega de mercadorias), nota-se que é tida como ponto positivo da empresa tanto por clientes (37,5%), e principalmente para os fornecedores (57,14%). Em contrapartida, os sócios e colaboradores enfatizaram que é uma dificuldade que possuem atualmente e que a logística da empresa precisa ser melhor planejada, especialmente no que se refere ao cuidado com a separação dos produtos e distribuição dos produtos.

Outra questão é que, como as lojas são situadas em cidades menores, os sócios conhecem a maior parte da população e sempre buscam conversar com clientes para entender como estes veem a empresa e o que deve ser melhorado. Ambos buscam ficar nas filiais uma vez por semana, para avaliar o atendimento e ter contato com os clientes. Já nas entregas para terceiros, os mesmos realizam essa função uma vez no mês, para entender o processo e obter *feedbacks* dos produtos, inclusive por parte dos entregadores/transportadores. Diante da pesquisa verificou-se que esse contato mais próximo dos proprietários com os clientes e fornecedores é um diferencial para a empresa, contando com a concordância de 34,37% e 57,14% dos respondentes, respectivamente.

Algo que chama a atenção e que observa-se que há discrepância nas respostas é a diversidade dos produtos. Isso pois, para 34,37% dos clientes respondentes, este é um ponto positivo e, da mesma forma, 34,37% pontuaram como um ponto fraco. Por outro lado, os fornecedores apontam como ponto positivo/força (14,29%) e 57,14% como ponto fraco. Em entrevista com os sócios, estes acreditam que a percepção de pouca variedade de produtos ocorre pela falta de divulgação, que é um dos pontos fracos da organização, o que vai ao encontro dos resultados apresentados na Tabela 2, em que a divulgação em redes sociais e rádio é apontada como um ponto fraco e que necessita de melhorias, por 75% dos clientes e 85,71% dos fornecedores.

Tanto na percepção de clientes, quanto de fornecedores, uma das fraquezas da empresa são as promoções, tendo um percentual elevado na quantidade de respondentes que acreditam que seria um ponto a melhorar, ou seja, para 31,25% dos clientes e 57,14% dos fornecedores. Os sócios, por sua vez, relataram que na metade do mês as vendas tendem a decair e, por conta disso, buscam no final de semana da metade do mês, realizar promoções a determinados produtos. Nesse sentido, os sócios relataram sobre a dificuldade que encontram em relação ao marketing e divulgação ao afirmarem: “hoje não ocorre divulgação efetiva, apenas nas entregas ou atendentes de lojas. Como melhoria será implantado a movimentação de redes sociais e carros de som pelas ruas das cidades”.

As embalagens, por mais que não se destaquem nem como ponto forte e nem como ponto fraco, especialmente na percepção dos clientes, tendo em vista que 28,12% dos clientes descreveram como ponto forte e 21,87% como ponto fraco. Já

na visão dos fornecedores, nota-se que prevalece a visão das embalagens como um ponto forte com 42,86% de concordância.

Vale frisar que a localização das lojas é um ponto que diverge entre a percepção de clientes e fornecedores. Para 31,25% dos clientes a localização é vista como um ponto forte e para 15,62% como ponto fraco. Já na visão dos fornecedores, 14,29% apontam como ponto forte e 57,14% entendem ser um ponto fraco da organização. Já os pontos de vendas são tidos como pontos fracos por ambos (clientes e fornecedores), com percentuais de 21,87% e 42,86% respectivamente.

Na visão dos colaboradores, a empresa deveria implantar melhorias como: aproveitar mais os espaços (colaborador 1), não deixar faltar mercadorias (colaboradores 2 e 3), investir mais nas lojas (colaborador 3), manutenção de máquinas e equipamentos (colaborador 5) e novidades (colaborador 6). Sendo assim, o que mais foi destacado pelos colaboradores participantes da pesquisa é a necessidade de metas para produção, para que não falem produtos para venda. Ademais, em relação a gestão, o colaborador 6 descreveu que: “de acordo com o crescimento da empresa, a gestão não precisa ser mudada, analisando pelo lado que a mesma vem numa evolução constante, crescendo com novas opções para seus clientes”. Nesse sentido, entende-se que a percepção está alinhada com os resultados encontrados por Lopes et al. (2015), os quais verificaram que o BSC proporcionou alinhamento entre a gestão e o operacional, tendo comunicação entre os envolvidos e adoção de métodos para uma gestão efetiva de curto e longo prazos.

Por outro lado, na opinião dos colaboradores 2, 3 e 4, os gestores precisam instruir a equipe no planejamento da semana e garantir o comprometimento de todos os funcionários na realização das demandas, o que se encaixaria em maior organização e diálogo com a equipe. Sobre esse quesito os sócios comentaram que pretendem criar ações como: “é preciso dividir funções, estando mais presentes nas lojas e mais ativos com os clientes. Também implantar metas (direcionamento), maior cobrança, levando os *feedbacks* para os colaboradores e cobrar quando não ocorrer o processo correto ou quando há lentidão na realização das tarefas”. Nesse sentido, o estudo vai ao encontro dos achados de Beuren e Santos (2013), que descrevem que a maioria das empresas analisadas utilizam o

BSC para o planejamento do trabalho sendo importante inclusive para lidar estrategicamente com clientes, bem como, coordenar as atividades junto ao próprio grupo de trabalho.

Após a compilação e verificação das respostas dos colaboradores, clientes, fornecedores e sócios, buscando triangular as informações, foi possível elaborar a matriz SWOT, conforme apresentada na Tabela 3, elencando as principais forças e fraquezas, as quais se referem ao ambiente interno, bem como, as oportunidades e ameaças relacionadas com o ambiente externo. Vale ressaltar que as forças e oportunidades de melhorias são consideradas pontos positivos e as fraquezas e ameaças, pontos negativos e que precisam de atenção e melhorias.

Nota-se a partir da Tabela 3 que mesmo com pouco tempo de operação, a organização já se destaca pela qualidade dos produtos para com seus clientes, fornecedores e colaboradores. Estes deixaram claro em suas respostas sobre a qualidade dos produtos, como um diferencial. Os sócios, por sua vez, sentem orgulho de estarem conseguindo alcançar a missão da organização de “Fornecer produtos com procedência e qualidade”, o que de acordo com os mesmos, também está alinhado com a visão e valores da organização. Isso pois, de acordo com os sócios, a missão da agroindústria é de “ser referência no ramo agroindustrial pela qualidade dos produtos e atendimento ao público” e com relação aos valores: a confiança, qualidade, profissionalismo, higiene e pró-atividade.

Tabela 3
Matriz SWOT

	Positivo	Negativo
	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos produtos - Atendimento - Preço - Distribuição (entrega de mercadorias) - Contato com os proprietários 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing e divulgação dos produtos - Diversidade de produtos - Promoções - Pontos de vendas - Embalagens - Logística (atraso nas entregas)** - Falta de organização, controle e planejamento*
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar divulgação dos produtos - Apresentar novos produtos e diversificados - Melhorar as embalagens - Melhorar o prazo de pagamento - Realizar mais promoções dos produtos - Expansão para outras cidades aumentando os pontos de vendas - Melhorar a organização das entregas** - Realizar o controle e planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência - Inflação

	efetivo** - Definição de cargos e funções*	
--	---	--

Legenda: * visão dos sócios; ** visão dos sócios e colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O atendimento, preço, distribuição dos produtos e contato com os proprietários também se destacaram como pontos fortes da empresa de acordo com os clientes, fornecedores e colaboradores. Especialmente sobre o atendimento e contato com os proprietários, ressalta-se que, devido ao fato de as lojas estarem situadas em cidades menores é comum conhecer que os sócios conheçam a maioria dos seus clientes, sendo este um fator que possibilitou o atendimento mais próximo e afetivo, o que também pode ser notado com relação aos colaboradores.

Quanto aos pontos fracos da empresa, tem-se a divulgação dos produtos, diversidade, promoções, pontos de venda, atraso nas entregas e falta de organização, controle e planejamento. Ao considerar as demais agroindústrias familiares da região, do mesmo ramo de atuação e porte da empresa estudada, percebe-se que a empresa possui um leque maior de produtos, conseguindo nessa posição ser diferenciado. Porém, na percepção dos respondentes, inclusive dos sócios, muitos não conhecem todos os produtos que a empresa possui pela falha na divulgação. Nesse sentido, os sócios afirmaram que “será implantada a movimentação de redes sociais e carros de som pelas cidades”.

4.2 Proposição de Iniciativas para a Gestão Estratégica da Empresa Estudada

Diante do exposto, elencou-se as oportunidades de melhorias, com base na percepção dos clientes, fornecedores, colaboradores e sócios da empresa, sendo estas: melhorar divulgação dos produtos; apresentar novos produtos e diversificados; melhorar o prazo de pagamento; realizar mais promoções dos produtos; expansão para outras cidades aumentando os pontos de vendas; melhorar a organização das entregas; realizar o controle e planejamento efetivo; definição de cargos e funções. Isso tudo visando amenizar as fraquezas atuais da empresa, para fortalecer e fazer com que cresça em termos financeiros, bem como, expanda cada vez mais, com mais espaços físicos (lojas-filiais).

Na percepção dos colaboradores e sócios, algumas das melhorias a serem implementadas referem-se à logística. Os colaboradores mencionaram que é necessário ter “maior preocupação com pedidos dos clientes” (colaborador 2) e “ser pontual nas entregas” (colaborador 3). Da mesma forma, os sócios

comentaram “a logística precisa ser melhorada. O fato de atraso nas entregas, acreditamos que se encaixa na falta de organização. O que podemos fazer para alterar é ter roteiro de entregas e organizar horários e pedidos para entrega das próprias lojas”. O reflexo nos clientes pode ser observado na resposta de cliente (mesmo que tenha sido somente um) como: “falta de produtos nas lojas”, são aspectos a serem melhorados.

A expansão é uma oportunidade de melhoria para a empresa, pois após a realização da pesquisa, observa-se os pontos de vendas como um ponto fraco na percepção dos clientes e fornecedores. A demanda encontrada nas lojas e de pedidos externos para entregas em cidades que não possuem lojas é grande. Diante disso, a empresa poderia inserir os produtos nos mercados da região, sendo esta uma melhoria que vem sendo estudada pelos sócios, os quais comentaram que pensam em abrir franquias, ou seja, uma terceira pessoa investe em abrir uma loja da empresa (tipo franquia), seguindo todos os padrões das lojas já existentes e a empresa fornece os produtos por preços mais acessíveis.

No ponto de vista dos clientes as embalagens deixam a desejar e entende-se que poderia ser uma oportunidade de melhoria para a empresa. Por mais que os fornecedores e sócios entendam o contrário. Contudo, os sócios falaram na entrevista que poderiam ser melhores como, por exemplo, ter pacotes específicos para cada tipo de carne, com diferentes tamanhos.

Com relação à organização, planejamento e controle, os colaboradores e sócios enfatizaram que deve haver melhorias. Para os colaboradores, é preciso “ter planejamento de como vai ser a semana” (colaborador 2), “ter mais matéria-prima, organização das vendas, comprometimento de todos os funcionários” (colaborador 3) e, “mais organização, mais diálogo com os funcionários, organizar e limpeza de cada setor de trabalho” (colaborador 4). Em concordância, os sócios relatam “Planejamento é um ponto a melhorar. Atualmente não tem um planejamento efetivo, apenas conversas esporádicas, sem planos de ação [...] ou uma estrutura para acompanhar o planejamento e como realizar as atividades demandas”. Ademais, comentaram que “hoje não há controle do retorno das lojas, por exemplo, se a quantidade de produtos entregue nas lojas durante a semana corresponde ao dinheiro recolhido no final da semana”, sendo que o controle é feito “em caderno: entradas e saídas, pedidos, saída de mercadoria para lojas”.

Outra melhoria destacada pelos sócios é com relação a necessidade de definir cargos e funções. Para os mesmos é preciso “dividir função, estar mais presente nas lojas, mais ativo com os clientes, implantar metas (direcionamento), maior cobrança, levar *feedbacks* para colaboradores e cobrar quando não ocorre o processo correto ou há demora na realização das tarefas”. Além disso, comentaram que “atualmente a equipe está com muita liberdade e é preciso de mais firmeza em relação aos colaboradores, para entenderem o papel de cada um”.

Com relação às ameaças, atualmente uma das maiores dificuldades de todas as organizações é conseguir reter clientes, ou seja, ter capacidade de manter ativa e fiel o seu portfólio de clientes, além de conquistar novos. Para que isso ocorra, é necessário melhorar e inovar constantemente, em todos os aspectos, inclusive apresentando novos produtos para suprir a demanda e não perder a qualidade.

Diante do exposto, elaborou-se a proposição do BSC (Tabela 4), o qual poderá ser usado pelos sócios da organização para planejamento estratégico e tomada de decisões, visando nortear a empresa com relação aos próximos passos, visando o atingimento de seus objetivos. A Tabela 4 a seguir apresenta as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, a partir dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, conforme preconiza Kaplan e Norton (1992). A Tabela 4 evidencia os objetivos estratégicos desenvolvidos para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, alinhados com a percepção dos clientes, colaboradores, fornecedores e sócios da empresa. Todos os objetivos possuem indicadores, metas e iniciativas, para que possam ser mensurados e atingidos ao longo do tempo, em conformidade com as metas estabelecidas.

Tabela 4
Balanced Scorecard

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira	Aumentar a remuneração do capital investido	% de lucro líquido anual	Atingir 10% de lucro líquido anual sobre o faturamento	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento mensal das receitas, despesas e resultado; - Analisar mensalmente o desempenho da empresa e ajustar estratégias -se necessário; - Capacitar os gestores para a análise gerencial dos resultados; - Estabelecer controles adequados para a gestão dos processos internos.
	Melhorar a gestão do fluxo de caixa	Prazo médio de pagamentos e recebimentos	Até 60 dias: atingir o prazo de pagamentos de fornecedores e recebimentos de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrar os prazos de pagamentos e recebimentos; - Acompanhar as negociações de vendas e prazos de pagamentos; - Acompanhar as negociações de compras e prazos de recebimentos;
	Facilitar a forma de recebimento das vendas	% de vendas por tipo de recebimento	Atingir 100% de recebimentos por meios digitais (boleto, pix ou cartão).	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar formas de recebimentos: boleto bancário, pix, cartão de crédito e cartão de débito.
Clientes	Reter e conquistar novos clientes	Número de clientes ativos por mês	Aumentar 15% as vendas mensais	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar em mídia digitais os produtos e as lojas; - Realizar campanhas de marketing para ampliar as vendas; - Acompanhar a satisfação dos clientes ativos por loja; - Realizar visitas para conquistar novos clientes; - Expandir pontos de vendas e novas casas de carne;
	Reduzir o prazo de entrega das vendas	Número de dias para entrega do pedido de compra	Garantir a entrega em até 5 dias úteis após a realização dos pedidos	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar roteiro de entregas dos pedidos; - Planejar as entregas considerando o limite de 5 dias úteis; - Estabelecer rotas fixas para informar aos clientes datas limites para pedidos.
Processos internos	Controlar a qualidade das embalagens	Número de embalagens substituídas	Substituir as embalagens dos produtos gradativamente em 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Testar a qualidade das embalagens e substituir inicialmente aquelas com problemas; - Substituir gradativamente as embalagens dos produtos, ajustando um padrão para a marca e informações da empresa (padronizar);
Aprendizado e crescimento	Capacitar as equipes por meio de treinamentos trimestrais	Horas de treinamento por trimestre	8 horas de treinamentos a cada trimestre, para todos os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar capacitações periódicas (mínimo trimestralmente), para capacitar os colaboradores acerca das técnicas operacionais; processos e produtos; - Fortalecer as relações interpessoais das equipes; - Informar aos colaboradores sobre alterações em processos, produtos ou novidades da empresa; - Realizar treinamentos específicos para os gestores, incluindo capacitação sobre gestão e liderança;
	Acompanhar as metas de desempenho	Número de metas planejadas x realizadas	Avaliação mensal do desempenho organizacional das equipes e dar <i>feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar resultado - acompanhar planejado e realizado; - Definir cargos e funções/responsabilidades das tarefas; - Dar <i>feedback</i> às equipes/líderes sobre o desempenho qualitativo e quantitativo - alcançado mensalmente.

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

A inflação tem crescido constantemente no Brasil e isso vem preocupando os sócios, pois os preços das matérias-primas aumentam constantemente, refletindo assim no preço final das mercadorias. Como a empresa ainda não compra em grandes quantidades, há dificuldade em manter o preço competitivo, por mais que os clientes e fornecedores entendam que este é um ponto forte da empresa.

Em relação à perspectiva financeira foram elencados três objetivos, sendo estes relacionados a necessidade de remuneração do capital investido, melhoria da gestão do fluxo de caixa e facilidade na forma de recebimento das vendas. No que se refere a perspectiva de clientes entende-se que é importante reter e conquistar novos clientes, bem como, reduzir o prazo de entrega das vendas. Já no que tange os processos internos, é imprescindível o controle da qualidade das embalagens, para que os produtos cheguem ao destino sem danos e, bem conservados. No que diz respeito a perspectiva de aprendizado e crescimento, entende-se que seja importante que a empresa capacite as equipes por meio de treinamentos trimestrais e acompanhe as metas de desempenho.

Vale ressaltar que todos os objetivos estratégicos possuem indicadores mensuráveis e metas viáveis para atingí-los. O plano de ação, ou seja, as iniciativas foram sugeridas e devem ser implementadas para facilitar o alcance desses objetivos. Nesse sentido, é primordial que haja responsáveis para o acompanhamento destas iniciativas e metas, por meio de seus indicadores, visando garantir que os objetivos sejam alcançados, contribuindo assim para o crescimento e desenvolvimento contínuo da organização.

Diante do exposto entende-se que os achados vão ao encontro das pesquisas de Queiroz *et al.* (2015), Borba *et al.* (2017) e Fagundes *et al.* (2018), isso pois, Queiroz *et al.* (2015) verificaram que o BSC pode contribuir na construção do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte, dando assistência para a superação dos desafios, visto que evidencia as estratégias a serem seguidas e os objetivos que devem ser alcançados. Também corrobora com o estudo de Borba *et al.* (2017), pois de acordo com os autores, a reaplicação do BSC em microempresas auxilia a gestão estratégica e apresenta resultados positivos como por exemplo: maior análise dos processos, melhor engajamento dos envolvidos, amadurecimento da empresa. Ademais, da mesma forma que a pesquisa de

Fagundes *et al.* (2018), a qual identificou que o método BSC contribuiu para que todas as metas fossem alcançadas, espera-se que as metas sejam alcançadas na empresa em questão e, que os objetivos sejam atingidos, seja no curto, médio ou longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo propor um conjunto de iniciativas para auxiliar no processo de gestão estratégica de uma empresa do ramo agroindustrial, por meio do *Balanced Scorecard*. Diante disso, foram apresentados diversos objetivos estratégicos alinhados com as perspectivas do BSC, contendo respectivos indicadores, metas e iniciativas, com o intuito de auxiliar na gestão estratégica, no planejamento estratégico e na tomada de decisões da empresa agroindustrial analisada.

Entende-se que a partir da implantação do método sugerido, será possível obter uma visão ampla da empresa no curto e longo prazo, pois a mesma tem a sua disposição, um conjunto de objetivos e iniciativas, os quais poderão tornar a gestão cada vez mais alinhada, seja no aspecto financeiro, de clientes, de processos internos ou mesmo, com relação ao aprendizado e crescimento. O método BSC quando inserido ajuda a suprir os lapsos, alinhando gestão, financeiro e operacional, conforme preconizado por Kaplan e Norton (2001) e posteriormente, por Borba *et al.* (2017) e Borba *et al.* (2018).

Sabe-se que o BSC auxilia na estruturação das empresas, independente do porte da organização e segmento, desde o início das operações e, por ser uma agroindústria recente, entende-se que a metodologia possa auxiliar muito no seu crescimento e desenvolvimento, tornando possível uma visão ampla da organização, tanto em seu desenvolvimento financeiro quanto operacional ou de gestão.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que os principais pontos positivos e forças referem-se a qualidade dos produtos, atendimento, preço, sendo que as principais fraquezas dizem respeito a divulgação dos produtos e diversidade,

promoções e pontos de vendas. Foi perceptível a conformidade das percepções da maioria dos participantes da pesquisa nas respostas, sejam estes clientes, fornecedores, colaboradores ou mesmo, sócios. Ademais, todos buscaram de alguma forma apresentar os pontos de melhoria para auxiliar a empresa em seu desenvolvimento.

Diante do exposto, conclui-se que as principais iniciativas a serem implantadas para auxiliar no processo de gestão estratégica de uma empresa do ramo agroindustrial é a utilização do método BSC, primeiramente, pela análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (SWOT) e após a construção do BSC a partir de seus objetivos estratégicos para a criação de iniciativas como, por exemplo: i) financeiro - acompanhamento mensal das receitas, despesas e resultado; acompanhamento das negociações de vendas e prazos de pagamentos; ii) clientes - realização de campanhas de marketing para ampliar as vendas; acompanhamento da satisfação dos clientes ativos por loja; iii) processos internos - testes da qualidade das embalagens e substituição daquelas com problemas; iv) aprendizado e crescimento - realização de treinamentos específicos para os gestores, incluindo capacitação sobre gestão e liderança; *feedbacks* às equipes/líderes sobre o desempenho qualitativo e quantitativo alcançado mensalmente. Todas essas iniciativas estão ligadas às quatro perspectivas do BSC e aos objetivos estratégicos, bem como, com a missão, visão e valores da empresa. Faz-se necessário que sejam indicados responsáveis para acompanhamento de tais iniciativas, com primazia.

Dessa forma é notório como o estudo e implantação do método BSC favorece a organização em todos os âmbitos e setores, de acordo com as diferentes perspectivas, por se tratar de um método flexível e ajustável ao modelo de gestão de cada organização, o qual busca adequar-se a realidade e contexto próprio, deixando evidentes os caminhos à serem seguidos para que a empresa possa alavancar e alcançar o sucesso permanente.

O estudo limita-se especialmente pela dificuldade na obtenção de respostas mais aprofundadas dos colaboradores, os quais responderam de forma sucinta nas questões abertas do questionário. Ademais, muitos clientes optaram por não responder pelo fato de não entender o propósito do questionário e como isso

poderia auxiliar a empresa em melhorias significativas. Ainda, o estudo limita-se a sugerir proposições para os gestores e o ambiente da empresa estudada, a partir da metodologia do BSC. Sugere-se para pesquisas futuras, a realização de um estudo longitudinal para acompanhamento da empresa, com o intuito de identificar se foram implantadas estratégias e iniciativas propostas por meio do BSC, bem como, estudos multicase com outras agroindústrias, especialmente do mesmo ramo de atuação.

REFERÊNCIAS

Bilato, G. A., & Andrade, H. S. (2021). Aplicação do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica em uma Empresa Transportadora de Cargas. *Revista de Ciências Gerenciais*, 25(41), 73-84.

Beuren, I. M., & Santos, A. C. D. (2013). Balanced Scorecard: fins de sua utilização por gestores. *Revista Economia & Gestão*, 13(33), 108-127.

Borba, M. C., Ramos, J. E. S., Lima, F. F., Moraes, E. S., & Moraes Filho, R. A. (2017). Execução premium do Balanced Scorecard em microempresa: um processo eficaz de gestão estratégica. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 99-111.

Borba, M. C., Ramos, J. E. S., Lima, F. F., Alves, M. D. C. M., & Moraes Filho, R. A. (2018). Avaliação do Balanced Scorecard em microempresa na percepção do gestor, colaboradores e clientes. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 172-185.

Correio, M. A. L., Silva, A., Pletsch, C. S., & Silva, M., Z. (2019). Estudos na Contabilidade Gerencial: Temas, métodos e teorias. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(1), 72-90.

Costa, J. H., Souza, R. J., & Petri, S. M. (2019). Balanced Scorecard: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 77-88.

Crispim, I., & Romeiro, V. (2019). Balanced Scorecard. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 1(1), 233-249.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. (2022). *Agroindústria*. Recuperado de: <<https://www.embrapa.br/grandes-contribuicoes-para-a-agricultura-brasileira/agroindustria>>

Fagundes, E., Wiggers, H. M., Innocenti, R. M., & Petri, S. M. (2018). Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 137-151.

Frare, A. B., Barboza, J. R., Cruz, A. P. C., & Barbosa, M. A. G. (2021). Características das publicações científicas sobre sistema de controle gerencial. *Revista Gestão Organizacional*, 14(3), 31-51.

Frezatti, F., Relvas, T. R. S., & Junqueira, E. (2010). BSC e estrutura de atributos de contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 187-198.

Gomes, M. S., & Saraiva, H. I. B. (2019). A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do setor têxtil. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 5(10), 1-22.

Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Rezende, A. J. (2006). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(2), 78-101.

Haskel, A. P., & Petri, S. M. (2020). *Balanced Scorecard*: estudo de caso aplicado para o desenvolvimento e crescimento estratégico de uma microempresa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11(3), 100-112.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *American Accounting Association*, 15(1), 87-104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.

Kruger, S. D., Simionato, A., Zanella, C., & Petri, S. M. (2018). *Balanced scorecard*: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(1), 1-18.

Lavarda, R., Scussel, F., & Schafer, J. D. (2020). The role of the controller in the perspective of strategy as practice: a theoretical essay. *Journal of Accounting Management and Governance*, 23(3), 364-382.

Lopes, A. C. V., Kniess, C.T., & Ramos, R. H. (2015). Fatores que influenciam a adoção do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma cooperativa agroindustrial: um estudo com base na teoria de difusão de inovação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(3), 131-144.

Mirailh, R., Albano, C. S., & Lampert, V. N. (2021). Indicadores de desempenho: uma proposta para pecuária familiar sob a ótica conceitual do *Balanced Scorecard* sustentável. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 20(1), 1-19.

Melo, L. G. V., & Bernardes, M. E. B. (2020). O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(3), 90-115. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, São Paulo, Vol. 6, N. 2, p. 56-83, Jul./Dez. 2021.

Mendes, A. C. A., Kruger, S. D., & Lunkes, R. J. (2018). Características da estrutura de controladoria: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(2), 121-140.

Oliveira, U. R., Martins, V. M., Silva, M. T., & Ferreira, A. (2021). Perspectivas Contemporâneas do *Balanced Scorecard*: Perfil de Pesquisa. *Revista Pretexto*, 22(2), 129-151.

Paula, A. L. M., Almeida, N. B., Silva, R. B., Portulhak, H., & Paula, A. J. (2020). Desenvolvimento de um '*Balanced Scorecard*' para uma empresa comercial de pequeno porte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(1), 26-42.

Queiroz, R. T., Lobosco, A., Almeida, M. I. R., & Maccari, E. A. (2015). A inserção da ferramenta *Balanced Scorecard* no planejamento estratégico de uma empresa em crescimento: um estudo de caso na empresa metadil indústria e comércio metalúrgico Ltda. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 7(1), 81-112.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências: como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Viegas, R. O., Paes, Á. L., Gouveia, T. A., Tractenberg, L. E., & Kurtz, R. M. (2018). Disciplina contabilidade gerencial sob a perspectiva dos egressos do curso de ciências contábeis: importância atribuída e conexão com a prática contábil. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 13(3), 1-13.