

# Um modelo de gestão estratégica para propriedades cafeeiras: o BSC aplicado à gestão de custos

**Cássio Henrique Garcia Costa** (UFLA) - cassione@ yahoo.com.br

**Paulo Fernando Taveira Maselli** (UFLA) - pfmaselli@gmail.com

**Diego Humberto de Oliveira** (CIM/Ufla) - diego\_cim@yahoo.com.br

**Luiz Gonzaga de Castro Junior** (UFLA) - gonzaga.ufla@gmail.com

**Fabrcio Teixeira Andrade** (UFLA) - fabriciocim@yahoo.com.br

## **Resumo:**

*O café desempenha um papel de extrema importância no cenário econômico, político, social e ambiental do país, sendo responsável diretamente por um alto percentual dos investimentos no setor agrícola, porém a cafeicultura como a maioria das atividades agropecuárias, possui problemas com a instabilidade do mercado. Em vista disso, o empresário rural deve buscar meios para diminuir custos, evitar desperdícios e melhorar o planejamento e controle de suas atividades. Nesse contexto, o estudo tem como objetivo criar um modelo genérico de Balanced Scorecard (BSC) com o foco na perspectiva financeira da gestão de custos das propriedades cafeeiras. A metodologia baseou-se na observação sistemática e informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica. Nos resultados realizou-se um painel de desempenho, com informações referentes os objetivos, metas, indicadores e iniciativas de cada uma das perspectivas do BSC, posteriormente foi elaborado o mapa estratégico, com as relações causa-efeito que impactaram positivamente nos resultados financeiros da cafeicultura. Concluiu-se que à utilização de ferramentas de controle e gerenciamento de custos propiciam informações que servem para auxiliar no processo decisório da atividade. O gerenciamento e planejamento da produção geram informações para melhorar o desempenho econômico e financeiro. Portanto, o modelo criado neste trabalho é válido para as propriedades cafeeiras para o gerenciamento de suas estratégias.*

**Palavras-chave:** Custos; Gerenciamento Estratégico; Planejamento Estratégico; Balanced Scorecard (BSC); cafeicultura.

**Área temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

## **Um modelo de gestão estratégica para propriedades cafeeiras: o BSC aplicado à gestão de custos**

### **Resumo**

O café desempenha um papel de extrema importância no cenário econômico, político, social e ambiental do país, sendo responsável diretamente por um alto percentual dos investimentos no setor agrícola, porém a cafeicultura como a maioria das atividades agropecuárias, possui problemas com a instabilidade do mercado. Em vista disso, o empresário rural deve buscar meios para diminuir custos, evitar desperdícios e melhorar o planejamento e controle de suas atividades. Nesse contexto, o estudo tem como objetivo criar um modelo genérico de *Balanced Scorecard* (BSC) com o foco na perspectiva financeira da gestão de custos das propriedades cafeeiras. A metodologia baseou-se na observação sistemática e informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica. Nos resultados realizou-se um painel de desempenho, com informações referentes os objetivos, metas, indicadores e iniciativas de cada uma das perspectivas do BSC, posteriormente foi elaborado o mapa estratégico, com as relações causa-efeito que impactaram positivamente nos resultados financeiros da cafeicultura. Concluiu-se que a utilização de ferramentas de controle e gerenciamento de custos propiciam informações que servem para auxiliar no processo decisório da atividade. O gerenciamento e planejamento da produção geram informações para melhorar o desempenho econômico e financeiro. Portanto, o modelo criado neste trabalho é válido para as propriedades cafeeiras para o gerenciamento de suas estratégias.

Palavras-chave: Custos; Gerenciamento Estratégico; Planejamento Estratégico; Balanced Scorecard (BSC); cafeicultura.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 Introdução**

O Brasil é um dos maiores produtores e exportadores de café, além de ser um dos maiores consumidores do produto. Segundo dados da USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos) o Brasil é o país com maior participação do mercado de café arábica do mundo seguido por Colômbia, Etiópia e Honduras, e o segundo maior na variedade canéfora perdendo apenas para a Etiópia.

O café desempenha um papel de extrema importância no cenário econômico, político, social e ambiental do país, sendo responsável diretamente por um alto percentual dos investimentos no setor agrícola, que são dados: a) por meio da comercialização de máquinas e equipamentos b) pelo uso de tecnologias de produção (como fertilizantes e defensivos) c) através da grande empregabilidade de que necessita para seu cultivo; e principalmente d) pelo grande volume de exportações (MARCOMINI, G. R, 2008).

Segundo Costa e Silva (2001) “a cultura cafeeira, por se tratar de ciclo perene, com produção bianual, grande diversidade de situações e de sistemas produtivos e com razoáveis níveis de investimentos na implantação, condução e pós-colheita, requer maior rigor na análise e interpretação dos resultados de custos”.

Nos últimos anos o preço do produto baixou gradativamente. Muitos produtores ficaram endividados, outros chegaram à falência. Como consequência dessas oscilações, lavouras foram destruídas; produções foram armazenadas esperando para que haja um aumento no preço do produto, causando assim, mais custos na produção e estocagem do

mesmo. Diante das novas exigências da cadeia produtiva, os cafeicultores têm buscado novas soluções que façam da atividade sustentável e economicamente viável (BRASILEIRO. S, 2014).

Portanto, observa-se que com a instabilidade do mercado, a gestão de custos se torna muito importante para a continuidade da atividade cafeeira por parte dos produtores. Segundo BORILLI (2005) “O controle dos custos e comparação de resultados [...] são indispensáveis para planejar a diversificação de culturas e a modernização do setor”.

Nesse contexto, surge o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de avaliação que busca incorporar os indicadores não-financeiros e, com isso, melhorar a avaliação de desempenho das organizações. Kaplan e Norton (1997), seus idealizadores, asseguram que este sistema tem como diferencial o fato de incorporar indicadores financeiros e não financeiros, de forma a traduzir a estratégia da organização em medidas tangíveis e atingíveis. Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando o administrador é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial.

O BSC integra as ações Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivas em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização. Para Kaplan e Norton (1997) “a perspectiva financeira possuem três temas estratégicos a serem alcançadas, e um dele é a redução de custos, que passa por a) Aumento da produtividade de receita b) Redução dos custos unitários c) Redução dos custos”.

Portanto o estudo tem como objetivo criar um modelo genérico e inovador de *Balanced Scorecard* (BSC) com o foco na perspectiva financeira da gestão de custos das propriedades cafeeiras, que seja capaz de fornecer informações precisas e melhorar a eficiência de custeio e viabilizar a atividade.

O estudo justifica-se já que tais informações são úteis para tornar a atividade cada vez mais rentável e sustentável, o modelo é capaz de fornecer informações que podem direcionar estratégias com intuito de reduzir os custos do segmento, ou seja, uma proposta inovadora, capaz de subsidiar as decisões dos produtores de café, reduzindo seus custos e tornando a atividade mais viável.

Na seção número dois é apresentado o referencial teórico, define-se Custos, Planejamento e Gestão Estratégica, o BSC, suas perspectivas e o mapa estratégico. Na seção três expõe-se a metodologia, mostra os passos utilizados para a elaboração do artigo, na seção quatro os resultados e discussões e por fim na seção cinco as considerações finais.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Custos**

Embora os custos operacionais e de produção das empresas rurais sejam compostos basicamente pelos mesmos elementos do custo de outros tipos de empresas, Franco (1988) lembra que aquelas apresentam características próprias de formação do custo, conforme a natureza da atividade econômica que for explorada.

Santos, Marion e Segatti (2002) destacam que os objetivos da correta dimensão do sistema gerador de informações sobre os custos refletem no seu papel relevante como ferramenta básica para a tomada de decisão em qualquer empreendimento, especialmente na agropecuária, onde os espaços de tempo entre produção e vendas, ou seja, entre custos e receitas, fogem à simplicidade de outros tipos de negócios.

Santos, Marion e Segatti (2002) destacam que um sistema de custos é um conjunto de procedimentos administrativos que registra, de forma sistemática e contínua, a efetiva remuneração dos fatores de produção empregados nos serviços rurais. Os sistemas de custos

são provedores de informações para que a gerência possa tomar as decisões mais corretas possíveis, permitindo identificação de gastos que estejam reduzindo a lucratividade da exploração. Esses relatórios devem garantir o fluxo contínuo de informações, permitindo a avaliação da situação atual e a comparação com o planejamento para identificar e controlar os desvios, assim como suas causas.

Conforme Valle (1987), “nas atividades rurais, o custo da produção compreende o conjunto de todas as despesas que devem ser suportadas para a obtenção dos produtos”. Observa-se que tudo o que se faz necessário para a obtenção do produto cultivado se enquadra como custo de produção. A definição aproxima-se dos conceitos utilizados nos processos industriais, ou seja, são custos de produção aqueles que se identificam com a elaboração dos produtos. Estes podem ser fixos, variáveis ou mistos.

### **2.1.1 Planejamento Estratégico**

Há muito tempo a ideia de planejar é utilizada pelas organizações. No entanto, vem sendo aprimorada. A princípio, o planejamento era realizado com vistas apenas a cumprir o orçamento, posteriormente para a projeção do futuro, para a definição da estratégia e, a partir dos anos 80, a ideia de determinar o futuro, e não apenas prevê-lo, isto é, manipular as variáveis de tal forma que conduzam a organização aonde ela pretende chegar (DAVID, 2003).

Esse rumo determinado fez também surgir novos conceitos: a missão, a visão e os valores, assim definidos por MARTINS (2009):

- **MISSÃO:** diz o que a organização faz, a razão de ela existir.
- **VISÃO:** importante fonte de inspiração para a organização, pois foca naquilo que a organização almeja ser, e não em como vai fazer.
- **VALORES:** baseados em um sistema de crenças, definem a atitude das pessoas nas organizações, ou seja, como elas agem, quais são os seus princípios éticos, no que acreditam e como se comportam no ambiente organizacional. Com a missão, a visão e os valores definidos, a empresa sabe onde está, aonde quer chegar e como fará essa trajetória.

Chiavenato (2004) define estratégia como o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes ao seu ambiente. De acordo com SERTEK, o planejamento estratégico é uma técnica concebida para materializar a estratégia empresarial, alcançando seu objetivo em longo prazo, porém determinando as mudanças a serem efetuadas também em curto e médio prazo. Assim, torna-se fácil saber o que fazer hoje para que se chegue ao patamar desejado, viabilizando-se a criação de uma estratégia empresarial.

### **2.1.2 Gestão Estratégica**

Mintzberg (2006) “enquanto o planejamento estratégico é um processo gerencial associado à ideia de preparação e controle para um futuro desejável e cujo produto é o plano estratégico, a gestão estratégica está mais relacionada à direção, ao controle e à gestão do processo. É, portanto, uma forma de gerir toda a organização, com foco nas ações estratégicas pré-estipuladas para serem realizadas em todas as áreas”. O esforço da gestão estratégica é trazer uma visão para o cotidiano das atividades e atitudes da organização, fazendo-a caminhar em direção ao alcance de seu grande objetivo. Assim, todos os colaboradores

trabalharão de forma alinhada com o pensamento estratégico da alta administração, direcionando-a ao sucesso.

“Estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso” (MINTZBERG et al., 2006, p. 85). Desta forma após a definição da estratégia e elaboração do plano, é importante que este seja considerado viável para a organização, nos quesitos técnicos e financeiros. A partir daí, pode-se dar início à sua implementação. Para isto, a missão, a visão e os objetivos estratégicos precisam ser de conhecimento do pessoal de todas as áreas, cada pessoa precisa compreender a importância de seu papel dentro da organização e de que maneira seu trabalho colabora para o alcance da meta idealizada na visão da empresa.

Após a implementação bem sucedida do plano, com a inclusão da missão, visão e valores na cultura organizacional, é preciso gerenciá-lo e acompanhar constantemente sua eficácia. Caso contrário, como ocorre em alguns órgãos públicos, existirá o plano devidamente traçado e registrado, porém não haverá acompanhamento de seus feitos, não havendo uma avaliação, ou seja, ter-se-á apenas o cumprimento de uma exigência administrativa. Neste caso, a gestão é incompleta e a aplicabilidade do plano é prejudicada (MINTZBERG, 2006).

Nesse contexto surge o *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta capaz de gerenciar e acompanhar o desempenho do plano estratégico, que será apresentado no tópico a seguir.

## 2.2 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica criada por Robert Kaplan e David Norton, na Harvard Business School, e tem como princípio o suporte às medidas financeiras, pois como dito pelos idealizadores, os indicadores financeiros são baseados em fatos passados e por isso há necessidade de apoiá-los com medições voltadas para as diretrizes futuras, que são os indicadores relacionados às perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado, propiciando assim, indicadores de caráter qualitativo como satisfação do cliente, por exemplo. Desde a sua criação, o BSC vem evoluindo, assim como as organizações, e passou a ter um caráter mais gerencial, exercendo assim, um perfil mais focado na estratégia da organização.

Padoveze (2009) afirmou que a criação do BSC teve motivação no fato das empresas construírem metas estratégicas; porém, não desenvolverem um sistema de acompanhamento para o dia a dia da empresa. Sendo assim, propuseram um sistema simples e eficiente de acompanhamento do desempenho da estratégia da empresa.

O BSC é definido, pelos seus criadores, como uma metodologia capaz de estimular a organização a criar visão de futuro. O BSC auxilia a equilibrar os objetivos e perspectivas de negócios, por meio da ponderação entre objetivos financeiros e não-financeiros (KAPLAN & NORTON, 2000). Vale frisar que o BSC conduz a organização a direcionar seus esforços não só para a busca de resultados de curto prazo, mas com uma preocupação de criar valor no futuro (longo prazo) e, para isso, usa atividades estratégicas.

### 2.2.1 BSC: perspectivas e mapa estratégico

Kaplan e Norton (1997) definiram quatro perspectivas básicas para o BSC. São elas:

- a) perspectiva financeira: objetiva evidenciar os resultados financeiros, cujas medidas indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para melhorar os resultados. As medidas e os objetivos neste segmento devem definir a situação financeira que se espera alcançar com o planejamento estratégico, bem como servir de meta principal para as demais perspectivas;

b) perspectiva dos clientes: identifica os segmentos de mercado e de clientes em que a organização atua, bem como as medidas de sucesso da empresa nesses segmentos. A continuidade de uma organização depende da sua capacidade para descobrir e satisfazer as necessidades de potenciais clientes e, por este motivo, uma das regras do BSC é identificar os fatores que são importantes na conquista de clientes. Estes fatores podem ser divididos em categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço;

c) perspectiva dos processos internos: busca identificar os fatores que atraem, mantêm e valorizam os clientes. Os processos internos são responsáveis pelas ações implementadas dentro da organização, que valorizam as necessidades para o atendimento das diretrizes financeiras e a satisfação dos clientes. O diferencial do BSC é a tentativa de encontrar processos completamente novos em que a instituição deve atingir a excelência, enquanto a maioria dos outros instrumentos de mensuração de desempenho foca nos processos já existentes;

d) perspectiva do aprendizado e crescimento: é o alicerce para o alcance dos objetivos das outras perspectivas. Procura identificar a infraestrutura de que a organização necessita para gerar crescimento e melhorias no longo prazo. Determina as potencialidades e a capacidade que a organização precisa ter para elaborar processos internos capazes de gerar valor aos clientes, além de propiciar a disseminação de conhecimentos implícitos e explícitos, no intuito de otimizar a utilização dos recursos.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que estas quatro perspectivas do BSC têm se revelado adequadas a diversas organizações. Porém, os autores ressaltam que elas devem ser consideradas como um modelo e não como uma “camisa de força”. Não há um teorema matemático em que as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes para todos os tipos de empresas e situações. Embora seja improvável que a metodologia seja aplicada com menos de quatro perspectivas, dependendo das circunstâncias, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas, de forma a complementar a realidade da organização.

É importante a relação causa efeito das três perspectivas: processos internos, cliente e aprendizagem e conhecimento na perspectiva financeira, possibilitando alcançar a estratégia adotada pela organização, que nesse caso é a gestão de custos.

Outra etapa essencial na formulação do BSC é a construção do mapa estratégico. Para Ramos (2006), este mapa mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor para os clientes por meio da aprendizagem, da disseminação de conhecimento e do aperfeiçoamento dos processos internos.

Para Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao BSC, na medida em que ilustra a estratégia de maneira mais palpável, que melhora a clareza e o foco do modelo, ao mesmo tempo traduz os objetivos em indicadores e metas.

Cabe destacar que o mapa estratégico de uma organização só será eficaz se ficar claro às relações de causa-efeito entre os objetivos que deverão estar distribuídos entre as diversas perspectivas. O mapa estratégico deve desmembrar a estratégia em temáticas, problemas e oportunidades, vinculando uma das perspectivas às áreas e setores operacionais. Assim, a causa em uma dada perspectiva gera efeito em outra, e assim sucessivamente (KAPLAN; NORTON, 1997; RAMOS, 2006).

Na mesma direção, Níven (2003) e Mizrahi e Canen (2012) afirmam que a comunicação das relações de causa-efeito deve ser realizada por meio de um mapa gráfico que as articule e que possibilite visualizar em apenas uma página toda a estratégia da organização.

### 3 Metodologia

O presente artigo descreve um modelo de gestão estratégica para propriedades cafezeiras. O desenvolvimento do modelo baseou-se no instrumento de intervenção *Balanced Scorecard* (BSC). A metodologia do trabalho é qualitativa. De acordo com Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, preocupando-se, nas ciências sociais, com o nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, trabalham-se com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A metodologia deste trabalho inicia-se com um levantamento bibliográfico para a compreensão dos conceitos sobre Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica, BSC e a Gestão de Custos e, posteriormente elabora-se o modelo proposto no trabalho. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não recomenda-se trabalhos oriundos da internet.

Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois tal pesquisa consiste em descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2008).

Neste trabalho optou-se pela construção do BSC baseado na observação sistemática e com as informações obtidas por meio da Pesquisa Bibliográfica.

### 4 Resultados

Os resultados da investigação realizada adaptam o BSC à gestão das propriedades cafezeiras explorando sua utilização como ferramenta de redução dos custos e aumento da eficiência de produção da atividade.

#### 4.1 Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas

Com base na pesquisa bibliográfica definiu-se que as perspectivas a serem trabalhadas são: Clientes; Aprendizado e Crescimento; Processos Internos; e Financeiro (custos) nessa ordem, conforme apresentado na tabela 1:

Tabela 1- Painel de Desempenho

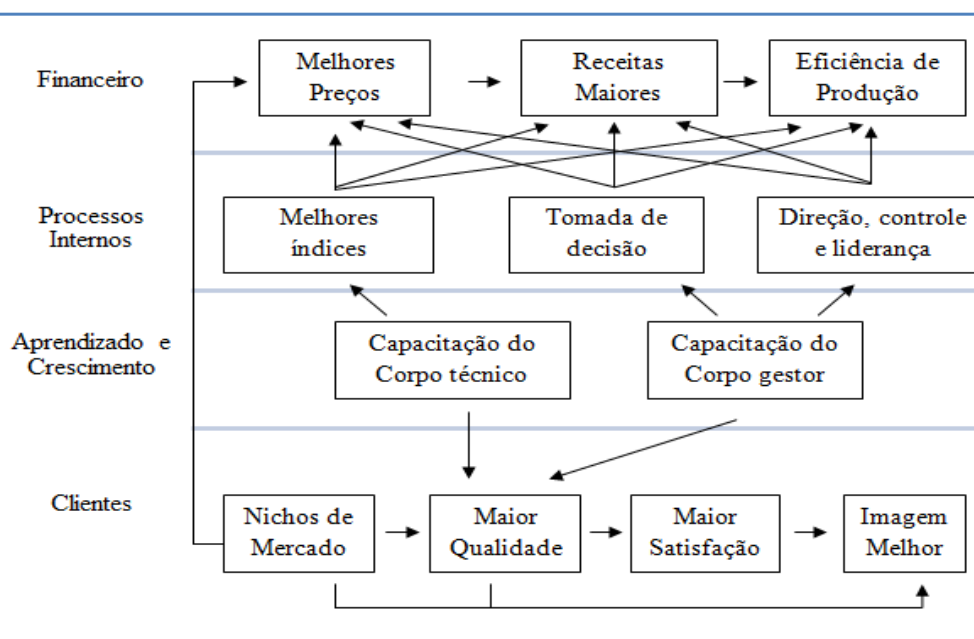
Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação do Cliente;</li> <li>- Compromissos com a qualidade;</li> <li>- Imagem do produto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback de satisfação;</li> <li>- Testes de qualidade do produto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar demandas;</li> <li>- Implementar o Planejamento Estratégico;</li> <li>- Monitorar e gerenciar os resultados;</li> </ul>
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar o corpo gestor e técnico da propriedade;</li> <li>- Melhorar os processos internos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de melhora dos índices agrônômicos;</li> <li>- Percentual de melhora dos índices gerenciais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificar o corpo técnico nos indicadores de produção (treinamentos bimestrais);</li> <li>- Qualificar o corpo gestor quanto aos processos administrativos das propriedades (treinamentos bimestrais);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitação, Qualificação e Conscientização do corpo técnico e gestor;</li> </ul>

Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar todos os componentes produtivos e da cadeia produtiva;</li> <li>- Analisar os recursos produtivos, bem como seus resultados técnicos, econômicos e financeiros;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de trabalho;</li> <li>- Custos de produção;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria dos índices agrônômicos (anuais);</li> <li>- Realização de diagnósticos dos processos produtivos e gestão (anuais);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar o processo administrativo e produtivo da propriedade;</li> <li>- Elaborar o diagnóstico técnico, econômico e financeiro;</li> <li>- Selecionar as alternativas para solução dos pontos diagnosticados;</li> </ul>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhores preços;</li> <li>- Maiores receitas;</li> <li>- Reduzir custos e/ou melhorar a eficiência de produção;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual do crescimento da produtividade;</li> <li>- Percentual da redução dos custos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de custos de produção (anuais);</li> <li>- Cotações e orçamentos parciais e totais (semestrais);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar o capital envolvido no processo produtivo;</li> <li>- Analisar as receitas geradas, suas principais fontes e os principais gargalos;</li> <li>- Analisar o custo de produção do produto em seus diversos níveis de análise (no curto e no longo prazo), identificando seus pontos críticos;</li> <li>- Organizar os indicadores técnicos, econômicos e financeiros da atividade;</li> <li>- Orientar a elaboração de orçamentos parciais e totais;</li> <li>- Organizar um sistema de registro e de informações para monitorar a atividade;</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores.

Apresentadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* proposto para a elaboração do modelo como ferramenta de gestão, o passo seguinte é a construção do mapa estratégico, com a identificação das relações de causa-efeito entre os objetivos em cada perspectiva e, essencialmente, as ligações entre os objetivos de perspectivas diferentes, conforme se observa na tabela 2.

Tabela 2 - Mapa Estratégico e a relação Causa-Efeito



Fonte: elaborado pelos autores.



Analisando a Tabela 2, o mapa estratégico é a representação gráfica do *Balanced Scorecard* e permite uma visualização da estratégia, por meio das relações de causa-efeito entre os elementos de cada perspectiva. Corroborando esta definição a afirmação de Vidi (2009), para quem a finalidade do mapa é esboçar um caminho no qual a estratégia pode ser alcançada.

O plano proposto para a gestão de custos das propriedades cafeeiras é formado por quatro perspectivas, sendo que cada uma delas contempla três grandes objetivos que se inter-relacionam. Essa estrutura permite verificar, por meio dos indicadores tangíveis e intangíveis, se os planos de ação estão sendo seguidos e se a propriedade está trilhando o caminho previamente definido. Ao mesmo tempo, as ligações entre os objetivos de perspectivas diferentes repercutem em ações que possibilitam o cumprimento das metas que foram estabelecidas no BSC.

Observando-se as relações de causa-efeito no mapa, nota-se que:

a) **Perspectiva do Cliente:** Identificam-se primeiramente as necessidades e prioridades das propriedades de café no que se referem à eficiência produtiva, menores custos de produção e maiores margens de lucro, foram sugeridos os seguintes fatores relacionados aos objetivos anteriormente relatados:

- **Maior qualidade:** com um produto de qualidade, com adequação socioambiental e qualidade intrínseca do grão, a propriedade consegue alcançar um tipo de consumidor mais exigente, que busca a chamada “alimentação ética” especialmente na Europa, Japão e Estados Unidos, além de outros países, ou até mesmo no Brasil conseguindo um preço maior no mercado.
- A qualidade conseqüentemente aumenta a satisfação do cliente e melhora a imagem do produto e da propriedade.
- O cliente, acima de qualquer outra perspectiva, é imprescindível para o sucesso do planejamento estratégico e para aplicação do BSC. É necessário identificar os nichos de mercado que este produto está inserido para que essa qualidade diferenciada, essa imagem positiva seja convertida em melhores preços, maiores margens de lucro e enfim, maior eficiência de produção.

b) **Aprendizado e Crescimento:** Para obter-se maior qualidade, é necessário investimento na capacitação, qualificação e conscientização do corpo técnico (funcionários relacionados com o processo de produção do café, custos diretos) e do corpo gestor (funcionários e proprietários relacionados com o processo de decisão da propriedade, custos indiretos).

- **Corpo Técnico:** Capacitação constante da mão de obra fixa da propriedade, a) Mecanização (manutenção, regulagem, velocidade correta de trabalho); b) Operações (adubação, pulverização, colheitas, capina/roçagem, podas); c) Quantidade ideal de insumos (fertilizantes, corretivos, fungicidas, inseticidas, herbicidas, adjuvantes).
- **Corpo Gestor:** Qualificação gerencial da propriedade (ativos, patrimônio, benfeitorias, cotações, orçamentos, comercial, processo decisório, gestão de pessoas, marketing, entre outros processos gerenciais presentes na propriedade).

c) **Processos Internos:** A capacitação do corpo gestor e técnico induz conseqüentemente melhores índices agrônômicos (menores custos diretos e custos indiretos, utilização correta de insumos, maior eficiência da mecanização, processos de produção como adubação, pulverização, colheita, pós-colheita, entre outros, mais eficientes) e decisões mais coerentes e embasadas (orçamentos, cotações, busca de matérias primas com menores preços, maior

direção, controle e liderança de todo o processo de produção, controle financeiro, comercial, gestão dos funcionários, possibilita-se solucionar problemas que antes não eram visualizados).

d) Financeiro: A melhoria dos processos internos relacionado com todo processo produtivo gera ao produtor: a) Melhores Preços (o café de melhor qualidade, maior imagem perante o mercado permite conseguir melhores negociações); b) Maiores margens de lucro (com maiores preços, maior a receita do produtor, considerando custos semelhantes de produção comparados com receitas de anos anteriores); c) Eficiência de Produção (o produtor conseguirá uma maior lucratividade, seja relacionada com custos menores e/ou maior produtividade, maiores receitas).

## 5 Conclusão

Este artigo teve por objetivo construir um modelo para apoiar as decisões dos gestores de propriedades cafeeiras, utilizando-se como instrumento de intervenção o *Balanced Scorecard* (BSC).

O trabalho contemplou a construção do planejamento estratégico, a definição das políticas estratégicas e a construção de um mapa estratégico amparado pelo BSC. Para a construção do modelo utilizou-se informações obtidas através de uma revisão bibliográfica referente ao BSC, gestão de custos e ao planejamento estratégico em propriedades rurais. O trabalho desenvolvido teve caráter descritivo, utilizando-se uma abordagem qualitativa.

A construção do modelo se deu contemplando as Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Metas e as Iniciativas necessárias para a elaboração do BSC. Acredita-se que os sistemas de apoio à decisão para serem aceitos pelos gestores das propriedades de café devem considerar a percepção e a participação destes em todas as etapas desde a construção à operacionalização destes modelos. Deve-se considerar também que as propriedades rurais possuem características particulares que as distingue das demais e que os gestores podem ter objetivos diferentes.

O mapa estratégico foi elaborado levando em consideração as necessidades e demandas advindas do mercado, na identificação dos nichos para o melhor atendimento dos clientes, posteriormente à capacitação e conscientização do corpo gestor e técnico em relação a essas demandas identificadas, conseqüentemente qualificando os processos e melhorando os índices agrônômicos e o processo gerencial das propriedades contemplando assim o objetivo do trabalho, que é (1) Melhores preços (2) Maiores margens de lucro e (3) Eficiência de produção.

Pelo fato da construção e operacionalização do BSC refletir os objetivos daqueles que o utilizarão, acredita-se que estes modelos podem contribuir de forma significativa no processo de gerenciamento das propriedades cafeeiras, pois conforme Blackie; Dent apud Keating (2001); Plant (1997) e Attonay (1999) um dos principais motivos dos sistemas de apoio serem ineficazes deve-se ao fato de não levar em conta as necessidades dos gestores e não considerar a unicidade das propriedades rurais.

## Referências

ATTONATY, J. M., M. H. CHATELIN, et al. "**Interactive simulation modeling in farm decision-making.**" Computers and Electronics in Agriculture.v.22, .n.3. p. 157-170, 1999.

BORILLI, S. P. et al. **O uso da contabilidade rural como uma ferramenta gerencial: um estudo de caso dos produtores rurais no município de Toledo – PR.** Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.1, jan./jun., p. 77-95, 2005.

BRASILEIRO, S. **Um ano de dificuldades e muito trabalho para o café**. Disponível em: <[http://wap.diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=2013\\_um\\_ano\\_de\\_dificuldades\\_e\\_de\\_muito\\_trabalho&id=128169](http://wap.diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=2013_um_ano_de_dificuldades_e_de_muito_trabalho&id=128169) />. Acesso em: 02 mai. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. RJ: Elsevier, 2004.

DAVID, F. R. **Strategic management: concepts & cases**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Industrial**. 8ed. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004-a

KEATING, B. A; R, L. MCCOWN. **Advances in farming systems analysis and intervention**. Agricultural Systems v.70, n. 2-3, p.555-579, 2001.

MARCOMINI, G. R. **Aspectos econômico-financeiros da produção de café convencional e café especial**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Produção na Agropecuária) – Universidade de Alfenas, Alfenas, 2008. 22 p.

MARTINS, Tomás Sparano. **Balanced Scorecard/ Tomás Sparano Martins, Roberto Ari Gundani, Júlio Adriano Ferreira dos Reis, JuneAllison Westarb Cruz**. – Curitiba: Ibpex, 2009.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. et al. **O processo de estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIZRAHI, S. E.; CANEN, A. G. **Gestão estratégica multicultural baseada no balanced scorecard em instituições de ensino**. Ensaio: aval. pol.públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 27-50, jan./ mar. 2012

NIVEN, P. (2003). **Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. JohnWiley& Sons, Inc.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PLANT, R.E., **Implementation of cotton crop management expert systems:**

**lessons from 10 years experience.** AI Applications 11, 33–39. 1997.

SANTOS, José dos Santos; MARION, José Carlos; SEGATTI, Sônia. **Administração de custos na agropecuária.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RAMOS, Gilberto S. **O Balanced Scorecard (BSC) como Ferramenta de Gestão: um estudo de caso na administração tributária de Minas Gerais.** 2006. Disponível em: [http://www.fpl.edu.br/2012/media/pdfs/05.mestrado/dissertacoes\\_2006/dissertacao\\_gilberto\\_silva\\_ramos\\_2006.pdf](http://www.fpl.edu.br/2012/media/pdfs/05.mestrado/dissertacoes_2006/dissertacao_gilberto_silva_ramos_2006.pdf)

USDA. **United States Department of Agriculture.** Disponível em: <http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdquery.aspx>. Acesso em: 15 jun. de 2015.

VALLE, Francisco. (1987) - Manual de contabilidade agrária. São Paulo: Atlas.