



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

CAMPUS PONTA GROSSA

GERÊNCIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PPGEP

SÉRGIO HERNIQUE BARSZCZ

**MAPEAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
ATRAVÉS DO MODELO DE BALANCED
SCORECARD DE SUSTENTABILIDADE NA
INDÚSTRIA LACTOBOM**

PONTA GROSSA

DEZEMBRO - 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SÉRGIO HENRIQUE BARSZCZ

**MAPEAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
ATRAVÉS DO MODELO DE BALANCED
SCORECARD DE SUSTENTABILIDADE NA
INDÚSTRIA LACTOBOM**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Industrial, da Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR.

Orientador: Prof. João Luiz Kovaleski, Dr.

PONTA GROSSA

DEZEMBRO - 2007

B282 Barszcz , Sérgio Henrique

Mapeamento estratégico empresarial através do modelo Balanced Scorecard de sustentabilidade na indústria Lactobom. / Sérgio Henrique Barszcz. -- Ponta Grossa: [s.n.], 2007.

97 f.: il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. João Luiz Kovaleski

Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2007.

1. Mapeamento estratégico. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Sustentabilidade empresarial. 4. Indústria de laticínios. I. Kovaleski, João Luiz. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. III. Título.

CDD 658.5



**Universidade Tecnológica federal do Paraná –
Campus Ponta Grossa
Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



TERMO DE APROVAÇÃO

Título de Dissertação Nº 62

**MAPEAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL ATRAVÉS DO MODELO BALANCED
SCORECARD DE SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA LACTOBOM**

por

Sérgio Henrique Barszcz

Esta dissertação foi apresentada às 17 horas do dia 14 de dezembro de 2007 como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa Gestão do Conhecimento e Inovação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Humberto Stadler
(UEPG)

Prof. Dr. Luciano Scandelari
(UTFPR)

Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco
(UTFPR)

Prof. Dr. João Luiz Kovaleski
(UTFPR)
Orientador

Visto do Coordenador

Kazuo Hatakeyama (UTFPR)
Coordenador do PPGE

Dedico este trabalho aos três amores de minha vida. À minha mãe Iara Maria, à minha esposa Elisângela Eugênia e ao meu filho Hosnar Henrique.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer à Deus, Jesus e à Virgem Maria, por permitirem divinamente a graça de melhorar meus conhecimentos a luz da ciência;

Aos espíritos de luz, irmãos que sempre estiveram presentes em meu favorecimento, fluidificando beneficemente minha vida.

Ao meu pai Sérgio (in memoriam), minha mãe Iara e meu padrasto Valdir, pela forte educação e condução de meu crescimento moral e espiritual;

Aos meus irmãos, companheiros que sempre acreditaram em meu sucesso;

À tia Vilma, cunhada Hérica, minha mãe Iara, pelo apoio durante os dias de redação.

Ao meu irmão Júlio, por tantas vezes me escutar e me orientar;

À minha esposa Elisângela, pelo apoio incondicional em todas as etapas deste trabalho;

Ao meu filho Hosnar Henrique por saber esperar o papai para brincar;

À Indústria de Laticínios Lactobom, seus gestores e funcionários, em especial ao Sr. Jandir Fausto Bombardelli e ao Sr. Julio Cesar Barszcz, que permitiram o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores do programa de mestrado em Engenharia de Produção da UTFPR campus Ponta Grossa pelos ensinamentos repassados;

Ao meu orientador Dr. João Luiz Kovaleski, mais que um orientador, um guia, um amigo;

Aos professores da Banca Examinadora, Dr. Humberto Stadler, Dr. Luciano Scandelari e Dr. Antonio Carlos de Francisco, pelas contribuições em prol da melhoria deste trabalho;

À professora e amiga Silvana Prado e seu apoio com a língua inglesa;

Aos colegas professores e colegas alunos pelos atos e palavras de apoio;

À todos que não pude enumerar, mas que de uma forma ou outra contribuíram para que eu pudesse obter este título os meus sinceros agradecimentos.

“Não basta conquistar a sabedoria, é preciso usá-la”.

Cícero

RESUMO

O objetivo deste estudo é provar que os Mapas Estratégicos demonstram a necessidade de aplicação do modelo do Balanced Scorecard de Sustentabilidade, em empresas que praticam ações ambientais e sociais voltadas ao desenvolvimento sustentável, porém sem a devida orientação estratégica para a sustentabilidade empresarial. Para tanto foi realizado um estudo de caso na Indústria de Laticínios Lactobom, que tem praticado tais ações, mas não está orientada estrategicamente. Os instrumentos de pesquisa foram a observação e entrevista semi-estruturada, ambos desenvolvidos e aplicados através de um roteiro com base na arquitetura do Balanced Scorecard de Sustentabilidade. Através da coleta dos dados foi possível identificar os objetivos estratégicos da empresa estudada, culminando na elaboração do Mapa Estratégico da Lactobom. Este foi posteriormente apresentado para a empresa, que reconheceu a necessidade do modelo aplicado na pesquisa em sua gestão.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade Empresarial.

ABSTRACT

The aim of this study is to prove that Strategic Maps show the need to use the Balanced Scorecard of Sustainability model in companies that are committed with social and environmental actions aiming at the sustainable development, however, have no suitable strategic instruction for the managerial sustainability. A study case in the Milk Industry Company Lactobom was carried out. This company has developed such actions, but is not strategically instructed. The research tools used were observation and semi-structured interview, both developed and applied based on the architecture of Balanced Scorecard of Sustainability. Through data collection, it was possible to identify the strategic aims of the company, which resulted in the Lactobom Strategic Map. This was later presented to the company, which recognized the need for the model applied by the research to their management.

Key-words: Balanced Scorecard, Sustainable Development, Managerial Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 BSC e as perspectivas derivadas da visão e estratégia.....	29
Figura 2 O BSC como sistema de gestão estratégica.....	30
Figura 3 O processo contínuo da estratégia.....	32
Figura 4 As relações de causa e efeito da estratégia.....	34
Figura 5 Modelo genérico de Mapa Estratégico.....	36
Figura 6 Ondas de valor no BSC.....	39
Figura 7 Exemplo de BSC de Sustentabilidade caso da empresa Amanco.	44
Figura 8 Modelo genérico de ME do BSCS para o estudo de caso.	55
Figura 9 ME da Lactobom conforme modelo BSCS.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Dez princípios do Pacto Global	29
Quadro 2 Agrupamento de processos internos	38
Quadro 3 Agrupamento de temas estratégicos genéricos.....	39
Quadro 4 Produção leite e derivados na Lactobom	57
Quadro 5 Implementação gradual IN 51 Brasil – CCS e CBT	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APCBRH	- Associação Paranaense de Criadores de Bovinos do Paraná
BSC	- Balanced Scorecard
BSCS	- Balanced Scorecard de Sustentabilidade
CBT	- Contagem de Bactérias Totais
CCS	- Contagem de Células Somáticas
CS	- Células Somáticas
FSC	- Forest Stewardship Council
GRI	- Global Reporting Initiative
IAP	- Instituto Ambiental do Paraná
IN 51	- Instrução Normativa nº. 51 do MAPA
ISO	- International Organization for Standardization
MAPA	- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
ml	- Mililitro
MP	- Matéria-prima
OHSAS	- Sistemas de Gestão de Segurança e Higiene Ocupacional
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
ONG	- Organizações Não-Governamentais
ONU	- Organização da Nações Unidas
RTIQ	- Regulamentos Técnicos de Identidade de Qualidade
SBSC	- Sustainability Balanced Scorecard
SEAB	- Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná
SESI	- Serviço Social da Indústria
SIF	- Sistema de Inspeção Federal
SIP	- Sistema de Inspeção Paranaense
UFC	- Unidade Formadora de Colônia (de bactérias)

SUMÁRIO

RESUMO	viii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
SUMÁRIO	
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESE	18
1.3 OBJETIVOS	20
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	21
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL	24
2.2 O BALANCED SCORECARD	30
2.2.1 Aspectos conceituais	30
2.2.2 Rápida evolução do BSC	35
2.2.3 Arquitetura do BSC	39
2.2.3.1 Scorecards interligados	40
2.2.3.2 Mapas estratégicos	42
2.2.4 BSC de Sustentabilidade	49
3 METODOLOGIA	53
3.1 MÉTODO CIENTÍFICO	53
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	53
3.2.1 Quanto à Natureza	53
3.2.2 Quanto ao Problema	54
3.2.3 Quanto ao Objetivo	54
3.2.4 Quanto aos Procedimentos	55
3.3 SELEÇÃO DA EMPRESA PARA COMPOR O ESTUDO DE CASO	57
3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	58
3.5 PROCESSO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	60
3.6 O MODELO BSCS APLICADO NO ESTUDO	61
4 O estudo de caso	63
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	63
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA	65

4.2.1	Declaração da Missão, Visão e Valores	65
4.2.2	Processos da empresa	66
4.2.2.1	Processos de gestão operacional	66
4.2.2.1.1	Captação de insumos	66
4.2.2.1.2	Captação de MP	67
4.2.2.1.3	O processo fabril	68
4.2.2.1.4	A distribuição de produtos	69
4.2.2.2	Processos de gestão de clientes	69
4.2.2.3	Processos de gestão da inovação	70
4.2.2.4	Processos regulatórios e sociais	70
4.2.3	Sistemas e capacitação de pessoal	74
4.2.4	Definições estratégicas e objetivos da empresa	74
4.2.4.1	Definição dos stakeholders	75
4.2.4.2	Objetivos para com a sustentabilidade da empresa	76
4.2.4.3	Objetivos financeiros	76
4.2.4.4	Objetivos para com os clientes	77
4.2.4.5	Objetivos para com os processos internos	78
4.2.4.6	Objetivos ambientais e sociais	79
4.2.4.7	Objetivos de aprendizagem e crescimento	80
4.2.5	Desenvolvimento do mapa estratégico conforme o modelo do BSCS	81
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	84
5.1	CONCLUSÕES	84
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	86
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	87
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO	92
	APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA	93
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	95
	ANEXO B – AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE DADOS E RESULTADOS	96
	ANEXO C – APRESENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO MODELO BSCS DA LACTOBOM	97

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Desenvolver soluções eficientes e eficazes, para vencer as ameaças e aproveitar as oportunidades advindas do ambiente em constante processo de mutação, é desafio contínuo para empresas, gestores e ciências ligadas à gestão, que buscam melhorias dos métodos já existentes e por vias de fato, desenvolvem novos métodos, que são testados, implantados, transferidos tecnologicamente e discutidos.

A propósito, são de senso comum, científico e empresarial, alguns dos fatores que permeiam a dinâmica do ambiente empresarial contemporâneo e conseqüentemente a competitividade e sobrevivência das empresas.

A globalização e abertura de mercados; a corrida pela inovação tecnológica; os avanços conseguidos com as tecnologias informacionais como a *internet*; a era da informação e do conhecimento criando novos conceitos de valor e capital; clientes mais informados e conscientes exigindo melhor desempenho de produtos e serviços, são alguns dos fatores destaques que introduzem a necessidade de excelência na gestão empresarial.

Acrescente-se a estes fatores, a preocupação da sociedade global em torno dos problemas de ordem social, ambiental e econômica, condicionantes da qualidade de vida e mais profundamente da própria sobrevivência humana e do planeta.

Em torno desta preocupação, desde meados do século XX, diversas organizações, empresas e governos em esfera mundial, passaram a discutir e buscar meios para criar condições de desenvolver de forma sustentável às gerações. Surge o contexto do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade das empresas para com este.

As discussões sobre este contexto ganharam força após a Segunda Guerra Mundial, explicam Bueno et al. (2002), pois com a ascensão do Neoliberalismo, a organização da economia tornou-se planetária, globalizada, e os governos das nações procuraram ganhar competitividade mundial abrindo mão de responsabilidades sociais. Tais responsabilidades foram repassadas às empresas, que se sentiram pressionadas a contribuir para o desenvolvimento dos diversos públicos com as quais estão ligadas.

Com esta preocupação, a sociedade mundial passou a exigir uma redefinição dos papéis sociais das empresas, que não devem tão somente gerar empregos, ou desenvolver e ofertar produtos, serviços e benefícios aos seus clientes, mas também, evitar resultados indesejados tais como poluição, degradação ambiental, acidentes de trabalho (OLIVEIRA, 2002).

Nesta redefinição, as empresas agregaram a responsabilidade para com as condições do desenvolvimento sustentável. Rodrigues e Rodrigues (2003) explicam que o desenvolvimento sustentável, está atrelado a conjunção e interdependência das variáveis: meio-ambiente, sociedade e economia. As empresas responsáveis devem então promover o desenvolvimento econômico e social, preservando e melhorando as condições meio-ambientais e, desta forma propiciando a sua sustentabilidade.

Em uma visão simplista, sem responsabilidade, sem promover condições de desenvolvimento sustentável, uma empresa poderá não ter recursos produtivos, sem produzir não haverá o que vender e sem vendas por fim não lucrará. Nestes termos proporcionar desenvolvimento sustentável, condicionará a sustentabilidade empresarial.

Uma vez que as ações voltadas ao desenvolvimento sustentável condicionam a sustentabilidade empresarial, passaram a ser pauta da gestão estratégica das empresas, norteando o desenvolvimento de objetivos, políticas e missões empresariais. Em empresas que buscam a sustentabilidade empresarial, os objetivos deixaram de ser apenas econômicos, sendo também ambientais e sociais.

Dos desafios impostos aos gestores e ciências da gestão moderna, destacam-se o desenvolvimento e a aplicação de metodologias e/ou ferramentas

que possibilitem gerir o desempenho estratégico.

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido pelos estudiosos norte-americanos Robert S. Kaplan e David P. Norton, durante a década de 1990, é um método voltado para a gestão estratégica, mundialmente aplicado e discutido acadêmica e empresarialmente.

Foi desenvolvido para funcionar inicialmente como um sistema de mensuração de desempenho, através de um quadro de indicadores balanceados, considerando quatro perspectivas estratégicas básicas de qualquer organização: finanças; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. No decorrer do tempo, estudos de implementações demonstraram aos seus criadores, o potencial do BSC como um sistema de gestão da estratégia, capaz de orientar o processo de planejamento estratégico. Posteriormente, com a análise de novos casos empresariais, o método passou a ser utilizado para que as empresas focassem na estratégia.

Com a evolução de sua arquitetura, as relações de causa e efeito, geraram os mapas estratégicos. Estes por sua vez ganharam amplitude em aplicações, pois permitem mapear estratégias que gerem valor aos acionistas, clientes e aos stakeholders da empresa. Kaplan e Norton (2004) demonstram que os mapas estratégicos propiciam uma visão integrada e alinhada dos objetivos das empresas nas perspectivas do BSC. Esta visualização permite por sua vez a orientação estratégica empresarial.

O BSC se consolidou como uma importante ferramenta de gestão estratégica aponta Beber et al. (2006), pois há atualmente, um movimento crescente em implementações comparável ao início do movimento pela busca da Qualidade Total.

Este movimento também pode ser observado em termos de produção científica. Na medida em que existem aplicações práticas, pesquisadores desenvolvem casos considerando diversos tipos e portes de organizações, discutindo teoricamente o uso do BSC, suas vantagens e desvantagens, o sucesso ou o fracasso de implementações e o seu uso conjunto com outras ferramentas.

A literatura demonstra que o BSC tem sido utilizado em empresas com gestões voltadas ao desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade empresarial.

Kaplan e Norton (2004) demonstram a utilização do BSC para gestão de ações sociais e ambientais, com ênfase em processos ditos regulatórios (legais) e sociais. Afirmam que estes processos são grandes geradores de valor aos acionistas, apresentando e discutindo objetivos e indicadores componentes destes processos.

Outros estudiosos apresentam em artigos a utilização do BSC às práticas do desenvolvimento sustentável. Esta literatura apresenta aspectos diversos como: a orientação para a responsabilidade social ou para a ambiental; a orientação para sustentabilidade empresarial; a inclusão de objetivos e perspectivas correlatas na estrutura do BSC.

Estas aplicações evoluíram para um modelo chamado BSC de Sustentabilidade (BSCS), ou como também é conhecido em inglês Sustainability BSC (SBSC). O BSCS é reportado por Bieker (2003), por Torres (2007) e também por Kaplan e Norton (2004).

Diante deste contexto, onde há uma crescente demanda por gestões estrategicamente sustentáveis, considera-se válido o desenvolvimento de estudos que propiciem novos ou melhorem os conhecimentos já existentes, sobre o BSC aplicado a gestões que praticam ações de desenvolvimento sustentável para propiciarem a sustentabilidade empresarial.

A literatura sobre o BSCS ainda é modesta, trazendo poucos exemplos práticos de sua aplicabilidade. Assim, de forma mais específica, este estudo tratará o modelo de BSCS.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESE

A gestão do processo estratégico é um imperativo para o sucesso das empresas contemporâneas. Sem orientação estratégica, a gestão pode se desviar, ou perder o foco das ações que possibilitem alcançar os objetivos e resultados empresariais, sustentáveis a longo prazo.

Sabe-se por meio dos exemplos dos casos empresariais apresentados por Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004) que o BSC e seus mapas estratégicos, têm possibilitado orientar e conduzir estrategicamente a gestão empresarial.

Em meio à busca de sua sustentabilidade as empresas passaram a incorporar ações voltadas ao desenvolvimento sustentável. Essas ações devem ser desenvolvidas de forma estratégica, possibilitando assim uma gestão voltada a sustentabilidade empresarial. Esta é a aplicabilidade do BSCS, ou seja, gerir a sustentabilidade empresarial, por meio de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável.

No entanto, muitas empresas não são geridas estrategicamente, ou ainda não utilizam uma metodologia que possibilite a sua orientação estratégica.

É possível que isso também aconteça com empresas que buscam desenvolver as ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, sejam elas, ambientais, sociais ou econômicas. Podem então, ocorrer casos de empresas onde haja a prática de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, mas sem a devida orientação estratégica.

Nestes casos, pode-se considerar a necessidade de aplicação do modelo do BSCS, para mapear estas ações e desta forma orientar estrategicamente a gestão da empresa na busca da sustentabilidade empresarial. Como estas empresas não possuem orientação estratégica, há que se demonstrar aos seus gestores a necessidade desta orientação e da aplicação do modelo do BSCS.

Delimitando essas suposições em **problema de pesquisa** tem-se a seguinte proposição: **Como demonstrar a necessidade de aplicação do modelo do BSCS em empresas que praticam ações de desenvolvimento sustentável não orientadas estrategicamente para a sustentabilidade empresarial?**

A resposta desta questão pode estar no mapeamento estratégico das ações de desenvolvimento sustentável destas empresas. Como os mapas estratégicos possibilitam uma visão gráfica e alinhada dos objetivos e da orientação estratégica, pode-se através desta visão demonstrar a aplicabilidade e conseqüentemente a necessidade do modelo do BSCS, nas empresas em questão.

Assim a **hipótese** que conduz e norteia o processo de pesquisa é: **Através**

do mapa estratégico é possível demonstrar a necessidade de aplicação do modelo do BSCS em empresas cujas ações de desenvolvimento sustentável não estão orientadas estrategicamente a sustentabilidade empresarial.

A hipótese é formada pela a idéia de que ao visualizar o mapa estratégico, gestores e empresas tornem-se conscientes da importância e da necessidade da ferramenta pela sua aplicabilidade.

A pesquisa será desenvolvida por meio de um estudo de caso. Para delimitar o caso a empresa a ser escolhida, deve estar adequada ao problema de pesquisa atendendo aos seguintes critérios:

- Possibilitar o acesso para o desenvolvimento da pesquisa;
- Praticar ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, sejam estas ambientais, sociais ou econômicas;
- As ações voltadas ao desenvolvimento sustentável não devem estar orientadas estrategicamente;
- Possuir interesse no desenvolvimento de estratégias voltadas a sustentabilidade empresarial.

1.3 OBJETIVOS

Este estudo tem por **objetivo geral: Provar na empresa estudada que o mapa estratégico demonstra a necessidade de aplicação do modelo do BSCS, orientando as ações de desenvolvimento sustentável de forma estratégica para a sustentabilidade empresarial.**

Este é dividido nos seguintes **objetivos específicos:**

- i. Caracterizar a empresa estudada;
- ii. Identificar na empresa os elementos necessários à construção do mapa

- estratégico;
- iii. Identificar na empresa as práticas de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável;
 - iv. Desenvolver um mapa estratégico da empresa, com base no modelo do BSCS;
 - v. Demonstrar para a empresa o mapa estratégico desenvolvido, solicitando a sua avaliação;
 - vi. Com base na avaliação da empresa provar a hipótese e alcançar o objetivo geral.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O BSC é um método considerado recente, tornando relevante qualquer estudo que torne melhor sua compreensão e principalmente se estes tiverem teor de comprovação empírica. O mesmo acontece com o BSCS.

A literatura sobre o BSCS ainda é modesta, sendo necessário o desenvolvimento de relatos e discussões teóricas e empíricas que possibilitem compreendê-lo melhor e, conseqüentemente ampliar sua aplicação ou contribuição nos segmentos empresarial e científico.

As empresas e seus gestores, que de alguma maneira se engajam em ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, necessitam de um modelo que possibilite gerir estas ações de forma estratégica para propiciar a sua sustentabilidade. Acredita-se que BSCS seja um modelo coerente para tal situação.

O levantamento de práticas e ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, pode ser circunstancial à realidade de outras empresas. Assim, as práticas encontradas na empresa que constituirá o estudo de caso, poderão ser úteis a outras empresas do mesmo segmento ou ramo de negócios.

Este estudo também é relevante ao programa de pós-graduação em

engenharia de produção da UTFPR campus Ponta Grossa, possibilitando novas contribuições sobre a gestão estratégica de organizações e suas ações voltadas ao desenvolvimento sustentável.

O estudo é coerente para com a engenharia de produção. De acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), existem áreas correlacionadas à temática deste estudo. As áreas correlacionadas são: gestão estratégica e organizações, gestão ambiental, e ligada a ações sociais a área de ergonomia e segurança no trabalho e sua subárea segurança do trabalho (ABEPRO, 2007).

Quanto à linha de concentração do referido programa de mestrado, transferência de tecnologia, o estudo é relevante e justificável por sua problemática, hipótese e objetivo geral. A transferência de tecnologia também se preocupa com a aplicabilidade de métodos e ferramentas nas empresas. O estudo pretende provar a necessidade de aplicação de um método, sendo desta forma coerente com a linha de pesquisa.

Para a empresa que constituirá o estudo de caso, os resultados poderão servir como feedback estratégico, ou ainda poderão demonstrar a possibilidade da aplicação do BSCS em sua gestão.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está organizado, a contar com este, em cinco capítulos.

No capítulo 2, Referencial Teórico, fora desenvolvido a revisão de literatura para gerar suporte ao desenvolvimento do estudo. A revisão aborda os aspectos gerais e conceituais sobre o desenvolvimento sustentável e sobre a sustentabilidade empresarial. Aborda também, aspectos conceituais do BSC, demonstrando sua rápida evolução, sua arquitetura e seu funcionamento com base nos mapas estratégicos. Estes dois contextos embasam a revisão para apresentar o BSC de sustentabilidade, modelo aplicado no estudo.

No capítulo 3, Metodologia apresenta-se o método condutor da pesquisa e a metodologia utilizada para cumprir com os objetivos do estudo. Demonstra-se como a pesquisa é classificada, o procedimento estudo de caso utilizado, os instrumentos para coleta de dados e o processo para analisar e interpretar os dados em resultados.

No capítulo 4, O Estudo de Caso, descreve-se a empresa escolhida, e apresentam-se de forma descritiva os resultados baseados na metodologia e nos instrumentos aplicados. No caso são cumpridos os objetivos e testada a hipótese do estudo.

O capítulo 5, Conclusões e Recomendações, são apresentadas as conclusões mediante o contexto teórico e prático do estudo. São sugeridos alguns estudos para o futuro ou para outros estudiosos e demonstram-se as limitações da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL

As questões inerentes ao desenvolvimento sustentável, têm sido discutidas desde o século XX levando a sociedade e as organizações de diversas naturezas a repensar o seu papel para com as condições de vida no e do planeta.

Brevemente, é possível citar alguns fatores que desencadearam tais discussões, inevitavelmente concentradas nas crises ambiental, social e econômica do mundo contemporâneo. O uso inadequado de recursos nos ambientes produtivos; as consequências das duas grandes guerras mundiais; a evolução do movimento econômico neoliberalista juntamente com a globalização; a pobreza e a exclusão social são fatores retratados na literatura sobre o desenvolvimento sustentável.

A literatura sobre o tema, demonstra que a busca por soluções, concentra-se em sanar os problemas das áreas ambiental, social e econômica dos tempos atuais. Estas são discutidas em conferências internacionais, norteando o conceito, princípios ações e ferramentas para possibilitar desenvolvimento sustentável às gerações atuais e futuras (BARBIERI, 2004).

O conceito aceito internacionalmente sobre desenvolvimento sustentável, advém da Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Meio Ambiente, criada pela ONU em 1987, quando da publicação do relatório intitulado “Nosso futuro comum” (BARBIERI, 2004). Este relatório também é conhecido como relatório de Brundtland (RODRIGUES; RODRIGUES, 2003).

Este conceito também é utilizado pelo Instituto Ethos de responsabilidade social. “Desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (UNIETHOS, 2007).

Este conceito tem embasado todas as ações de governos, organizações

públicas e privadas, empresas e ong's, no desenvolvimento de soluções aos problemas ambientais, sociais e econômicos, que são os fundamentos básicos do relatório de Brudtland, dispostos em seus objetivos conforme demonstra Barbieri (2004, p. 30):

- a) retomar o crescimento como condição para erradicar a pobreza;
- b) mudar a qualidade do crescimento para torná-lo mais justo, eqüitativo e menos intensivo em matérias-primas e energia;
- c) atender às necessidades humanas essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento;
- d) manter um nível populacional sustentável;
- e) conservar e melhorar a base de recursos;
- f) reorientar a tecnologia e administrar os riscos; e
- g) incluir o meio ambiente e a economia no processo decisório.

Mais tarde, na ECO-92, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, as discussões foram baseadas nos problemas ecológicos, na distribuição desigual da riqueza e exclusão social. Neste evento as discussões convalidaram a idéia de desenvolvimento sustentável baseado em um “ambiente correto, socialmente justo e economicamente viável” (RODRIGUES; RODRIGUES, 2003, p.2).

As principais contribuições da ECO-92, estão dispostos no documento Agenda 21. São contribuições para os agentes que podem estar envolvidos no processo como “(...) estados nacionais, governos locais, empresa e outros agentes”, inserindo questões sobre “(...) assentamentos humanos, erradicação da pobreza, desertificação, água doce, oceanos, atmosfera, poluição e outras questões socioambientais” (BARBIERI, 2004, p. 31).

Outra contribuição ao conceito e aplicação do desenvolvimento sustentável, advém do evento, destacado por Rodrigues e Rodrigues (2003), Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável em Johannesburgo, África do Sul, em 2002, o qual debateu sobre as questões de desigualdade econômica e social e suas principais conseqüências, a fome e a miséria. As discussões neste evento demonstraram que a preservação ambiental, necessita andar conjuntamente com o combate à miséria, melhoria da segurança e da dignidade do ser humano. O desenvolvimento sustentável está também ligado à inclusão social (Ibid).

A aplicabilidade do conceito de desenvolvimento sustentável, através de suas

dimensões econômica, social e ambiental tem orientado as ações e estratégias de empresas, que visam competir e serem reconhecidas de forma legal, ética, e como responsáveis ou cidadãos.

Ser uma empresa responsável é hoje fator de diferenciação competitiva, intuindo as empresas a avaliar os impactos culturais, sociais e ambientais de suas ações, e a disseminar valores éticos nos mercados onde atua e nos seus públicos ou stakeholders (BUENO et al., 2002).

Assim, as empresas estão mais conscientes da consequência de seus atos, e engajaram-se nas ações de preservação ambiental, da ética social e de viabilizar economicamente todos aqueles que por ela são de certa forma impactados. Esta consciência levou as empresas a adotar as práticas de desenvolvimento sustentável como imperativas à sua sobrevivência ou sustentabilidade a longo prazo.

Essas práticas empresariais levam ao conceito de sustentabilidade empresarial. De acordo com o Instituto Ethos, “sustentabilidade empresarial significa assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável” (UNIETHOS, 2007).

As pessoas, os aspectos sociais, econômicos e ambientais são componentes amplos da sustentabilidade, inseridos normalmente nas empresas através do conceito de *Triple Bottom Line* (Ibid.). O conceito de *Triple Bottom Line* foi desenvolvido por John Elkington, um dos fundadores da empresa de consultoria em negócios Sustainability, quando do lançamento do livro *Canniball with Forks: the triple bottom line of 21 st Century Business* em 1997 (GOMES et al, 2005).

O conceito de *Triple Bottom Line* é aplicado e utilizado nas empresas para convergir objetivos, recursos, esforços e estrutura organizacionais, para um resultado triplo, ambiental, social e econômico, minimizando impactos e riscos de suas ações e potencializando ações de sustentabilidade. Desta forma a busca por resultados não sustentáveis, não têm um viés único nas finanças da empresa, mas estas dependem dos resultados na esfera social e ambiental.

(...) espera-se que as empresas sejam sustentáveis em termos econômicos, sociais e ambientais, o que significa que elas não devem só gerar renda e riqueza, que é o objetivo primário para as quais foram criadas, mas serem capazes de minimizar seus impactos ambientais adversos, maximizar os

benéficos para tornar a sociedade mais justa (BARBIEIRI, 2004, p. 228).

A busca por resultados triplos de gestão, permite o aumento da responsabilidade empresarial para com o desenvolvimento sustentável, possibilitando ainda um maior envolvimento e a prática da transparência para com os stakeholders. Barbieri (2004) exalta que uma gestão responsável e sustentável, necessita levar em consideração outros segmentos da sociedade e não apenas os sócios e acionistas da empresa.

Os demais elementos a serem considerados na gestão sustentável são chamados de públicos interessados ou stakeholders. Gonçalves e o Instituto Ethos definem stakeholder como:

Termo em inglês amplamente utilizado para designar partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser ele afetado: público interno: fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc (GONÇALVES, 2006, p.82).

No Guidelines GRI (2006, p.2), guia para elaboração de relatórios de sustentabilidade da Global Reporting Initiative, é encontrada a seguinte definição:

Stakeholders (partes interessadas) são definidos como as organizações ou indivíduos que podem ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização relatora e cujas ações possam significativamente afetar a capacidade dessa organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso. Isso inclui entidades ou indivíduos cujos direitos, nos termos da lei ou de convenções internacionais, lhes conferem legitimidade de reivindicações perante a organização.

Os stakeholders, podem então impactar ou serem impactados, quer social, ambiental ou economicamente, pelas ações da organização. Bethlem (2004) exemplifica os seguintes personagens, como possíveis stakeholders de uma empresa: funcionários, dirigentes, acionistas, clientes, fornecedores, governo, grupos de interesse, como as ONGs ou ainda um partido político, a mídia como televisão e rádio, sindicatos, instituições financeiras e até concorrentes.

As empresas devem definir em meio a esses públicos, quais serão impactados e quais podem impactar suas ações para que desta forma, possa desenvolver estratégias adequadas com relação a garantir não só a sua

sustentabilidade, mas a de seus stakeholders.

Os valores da administração corporativa da organização, as regulamentações, os controles, os investimentos no meio ambiente, os impactos e seus produtos, serviços, operações e as questões relativas a direitos humanos e a condições de trabalho, dentre outros, refletem as expectativas de desempenho na relação empresa-stakeholders (ORCHIS et. al, 2002, p.57)

Dada a importância das ações para o desenvolvimento sustentável para a garantia da sustentabilidade empresarial, diversas organizações científicas, empresariais, governamentais e não-governamentais, passaram a desenvolver ferramentas com parâmetros, regras e indicadores capazes de nortear e conduzir metodicamente a implementação de processos de desenvolvimento sustentável e garantir o alcance de resultados sustentáveis. Destacam-se nestas ferramentas o Pacto Global, os sistemas de gestão e certificação ambientais e sociais e os guias para balanços ou relatórios de sustentabilidade.

Quadro 1 – Dez princípios do Pacto Global

PRINCÍPIO	ORIGEM
1. Respeitar e proteger os direitos humanos	Declaração Universal dos Direitos Humanos
2. Impedir violações de direitos humanos	
3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho	Direito Fundamental do Trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT)
4. Abolir o trabalho forçado	
5. Abolir o trabalho infantil	
6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho	
7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais	Declaração do Rio (ECO-92)
8. Promover a responsabilidade ambiental	
9. Encorajar tecnologias que não agridam o meio ambiente	
10. Combater a corrupção em todas as suas formas inclusive extorsão e propina.	Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção

Fonte: Pacto Global (2007)

O Pacto Global, uma iniciativa da ONU, busca desenvolver o aprendizado organizacional para disseminar boas práticas de gestão (BARBIEIRI, 2004).

O Pacto Global é resultante das Nações Unidas, uma iniciativa para que juntamente com algumas de suas agências e atores sociais, houvessem contribuições para um avanço prático para a responsabilidade social corporativa e para a busca de uma economia global mais sustentável e inclusiva (PACTO GLOBAL, 2007).

O Pacto Global é baseado em dez princípios, conforme demonstra o Quadro 1, derivados da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) com base em seus princípios sobre direitos fundamentais do Trabalho, da Declaração do Rio (ECO-92) sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (Id.).

Os princípios do Pacto Global reforçam e sustentam as dimensões do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade empresarial, baseadas no *Triple Botton Line*.

As normas de gestão e certificação ambiental e social foram desenvolvidas, para nortear sistemas de gestão que possibilitem o alcance de resultados em cada uma destas áreas. As empresas certificadas em uma determinada norma são bem vistas por seus clientes e pela sociedade em geral, pois demonstram a busca por sua responsabilidade.

São exemplos, as normas ISO 14000, cuja ênfase é na gestão ambiental, a OHSAS 18000 e a BS 8000 concentradas nas relações trabalhistas, saúde e segurança dos trabalhadores, FSC utilizada para as atividades com madeira (UNIETHOS, 2007).

Estas normas são conhecidas internacionalmente, sendo aplicadas em empresas dos mais diversos setores em escala global. Cabe salientar que as empresas estão sujeitas às legislações de cada país, que determinam para cada atividade de negócios, regras e condutas ambientais e sociais para que estas tenham o direito de operação.

Os guias para balanços sociais também conhecidos como balanços de sustentabilidade ou relatórios de sustentabilidade, são ferramentas que determinam parâmetros para que as empresas possam demonstrar aos seus stakeholders por meio de publicação, os resultados de suas ações para a sustentabilidade.

Os balanços sociais através de uma série de indicadores de desempenho econômico, social e ambiental, permitem gerar transparência de suas atividades corporativas aos seus públicos. Podem ser utilizados também, como ferramenta para auto-avaliação do alcance de seus resultados para com os objetivos de sustentabilidade (UNIETHOS, 2007).

A Global Reporting Initiative descreve relatório de sustentabilidade como sinônimos de outros relatórios, que descrevem resultados positivos e negativos da organização com base nos elementos do *Triple Bottom Line*. “Elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável” (GRI, 2006, p. 3).

Os princípios, as normas e guias para elaboração de relatórios de sustentabilidade podem ser utilizados pelas empresas como ferramentas para implementação de ações que permitam um resultado sustentável.

Além do uso destas ferramentas, é necessário lembrar que as ações de desenvolvimento sustentável devem ser desenvolvidas de forma a contemplar as estratégias empresariais, pois impactam a capacidade desta em obter a sua sustentabilidade. É cabível então, que estas ações estejam incorporadas como objetivos ou metas no modelo de gestão estratégica adotado pela empresa. Para tanto, o BSC tem sido utilizado para tais condições, conforme será explicado no item 2.2.4 deste capítulo.

2.2 O BALANCED SCORECARD

2.2.1 Aspectos conceituais

Desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 1990, o BSC surgiu para ser utilizado como sistema de mensuração de desempenho, agregando aos antigos

indicadores contábeis e financeiros dos ativos tangíveis (equipamentos, instalações, terras), outros indicadores de elementos componentes da estratégia, denominados ativos intangíveis, considerados fundamentais no processo estratégico.

São exemplos de ativos intangíveis: “novos produtos em fase de pré-produção; processos inovadores; habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários; lealdade dos clientes; bancos de dados e sistemas” (KAPLAN; NORTON, 1997, P. 7).

As mudanças ocorridas no mundo e no ambiente das empresas fizeram implodir uma nova era nos negócios, a era da informação e do conhecimento. Com ela, novas premissas empresariais surgiram, fazendo com que indicadores tangíveis e financeiros, não sejam mais os únicos fatores suficientes para monitorar o desempenho estratégico.

Kaplan e Norton (1997) citam as seguintes premissas utilizadas pelas empresas na era da informação:

- Processos interfuncionais: os negócios e funções organizacionais devem ser integrados gerando processos ágeis, eficientes e de qualidade;
- Ligação com clientes e fornecedores: as empresas passam a adotar processos mais rápidos, melhorando a cadeia de suprimentos e mudando de sistemas de produção empurrada para puxada.
- Segmentação de clientes: as empresas passam a atender seus clientes de forma mais customizada;
- Escala global: a concorrência é globalizada;
- Inovação: os ciclos de vida dos produtos estão cada vez menores e o nível de competição é demarcado pela inovação tecnológica, para conseqüentemente atender as necessidades dos clientes;
- Trabalhadores do conhecimento: os funcionários passam a ser alvo da gestão, pois eles agregam valor aos negócios pelo que sabem e pelas informações que possuem.

Literalmente, BSC significa “cartão de marcação equilibrada”, traduz Teixeira

(2003, p.26), explicando que o termo “cartão de marcação” é utilizado para demonstrar um documento que sumariza a estratégia da empresa, utilizando uma série de indicadores e, o termo “equilibrada”, refere-se ao equilíbrio que deve existir entre esses indicadores para a condução das estratégias. Esse equilíbrio é efetuado em indicadores financeiros e não-financeiros que são derivados da missão e da visão da empresa, enquadrados em quatro perspectivas básicas de uma organização: finanças; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os criadores do método enfatizam que além de servir como um sistema de mensuração de desempenho, serve também como um sistema de gestão estratégica, permitindo traduzir a visão e a estratégia empresarial em termos de operacionalidade. Afirmam que as empresas contemporâneas necessitam de um sistema como o BSC, expressando-se com a seguinte frase: “O que não é medido não é gerenciado” (Ibid., p.21).

Neste aspecto gerencial, o BSC é “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (Ibid., p.24). parei aqui

De forma mais explícita, aborda Teixeira (2003, p. 30). O BSC é:

(...) um conjunto, balanceado, de metas e indicadores que traduzem e representam a visão e as estratégias organizacionais, que são conceitos abstratos, em objetivos e metas concretos, com o propósito de garantir o alcance dessa visão e dessas estratégias.

Por ser uma ferramenta voltada ao processo de gestão estratégica, o BSC envolve outros elementos próprios desta temática. Uma breve exposição conceitual de tais elementos auxiliará no entendimento da sistemática funcional do BSC.

Há que se começar pelo conceito de estratégia.

Demonstrando uma grande variedade conceitual de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), efetuaram uma densa revisão em mais de 2.000 itens literários sobre o tema. Eles puderam observar que o termo estratégia, é normalmente empregado como um plano, como um elemento capaz de determinar uma direção, como guia ou curso de ação para o futuro, ou ainda um caminho para ir de um lugar a outro.

Chiavenato (2000, p.14) define estratégia empresarial como “mobilização de todos os recursos da empresa em âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo”.

Maximiano (2000) aborda a origem conceitual da estratégia em função da necessidade das empresas em realizar objetivos perante situações complexas do ambiente, envolvendo a seleção de produtos e serviços, mercados e clientes com os quais pretende atuar, de modo a vencer a concorrência. “Estratégia é a seleção dos meios de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos” (MAXIMIANO, 2000, p. 203).

Estes dois conceitos exemplificam a afirmação anterior de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que consideram estes argumentos coerentes para o conceito de estratégia. No entanto, acrescentam que estes parâmetros determinam um comportamento empresarial. “Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (Ibid., p.17).

A estratégia então, pode ser analisada como um sistema de decisões, que têm por base um conjunto de objetivos ou metas agrupados a recursos, estruturas e ações, permitindo o alcance de resultados organizacionais, definindo um comportamento padrão da organização ao longo do tempo.

Se uma empresa não tem uma estratégia, pode ocorrer desperdício de energia, de tempo e de recursos, dando atenção à atividades descontínuas e distintas de seus interesses e se desviando das que poderiam conduzi-la a resultados significativos e coerentes com seus objetivos (ORCHIS et al., 2002).

Diante de uma literatura diversa, com enfoques e definições distintas e diversas, Kaplan e Norton (2004), adotaram para o BSC o enfoque baseado em Michael Porter, que consiste basicamente na diferenciação para a criação de valor.

A aplicação conceitual de estratégia no BSC está voltada para a concepção de valor empresarial. Valor está associado à geração de benefícios ou contribuições tangíveis ou intangíveis, financeiras ou não-financeiras. “A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 5).

O processo de gestão estratégica também é composto pelo planejamento empresarial, que pode ser viabilizado através do uso do BSC.

O planejamento é por natureza, uma função da administração de empresas,

que em conjunto com as outras funções, organização, direção e controle, norteiam o processo de gestão (CHIAVENATO, 2000).

Maximiano (2004, p. 175) define o planejamento, considerando os aspectos temporais para o alcance de resultados. “Planejamento é uma ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro”.

Robbins (2000, p. 116) expressa que o planejamento envolve: “(...) a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades”.

Chiavenato (2000) discerne os conceitos de estratégia e planejamento, para que não sejam alvos de confusão, inferindo à estratégia o significado de “o que fazer” e aos planos o significado de “como fazer”.

O desenvolvimento de estratégias deve então, estar orientado aos objetivos e resultados. Utilizando o planejamento é possível operacionalizar as ações necessárias, garantir a execução e o sucesso da estratégia em um determinado período.

O BSC contempla e integra os processos de planejamento empresarial, permitindo: a quantificação dos resultados esperados em longo prazo; a identificação dos mecanismos e recursos para o alcance dos resultados; o desenvolvimento de medidas financeiras e não financeiras para referenciais no scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997).

Outros três elementos da gestão estratégica são considerados por Kaplan e Norton (2000), básicos da constituição do BSC: a missão, a visão e os valores empresariais.

Kotler e Armstrong (2003, p. 33), elucidam que uma organização existe por algum motivo, propósito ou missão. A missão de uma empresa responde aos seguintes questionamentos: “qual é o nosso negócio?”; “quem é o cliente?”; “o que leva valor para os consumidores?”; “qual deveria ser o nosso negócio?”.

A missão é um tipo de objetivo geral da organização, que permite a definição da atuação de negócios da empresa e o seu papel junto à sociedade onde atua, explica Maximiano (2000). A definição de missão permite “orientação para os funcionários e esclarecer para a sociedade qual o propósito da organização” (Ibid., p.186).

Kaplan e Norton (2004, p. 36) assim definem missão:

Declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.

A visão define o que a empresa espera ser em um determinado período, ou como a empresa quer ser vista interna e externamente. “Declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazo da organização” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 37). Ou ainda, “a imagem que a Organização transmite a seus clientes e à comunidade em geral” (STADLER, 2006, p. 68).

Os valores da organização correspondem aos ideais e crenças, determinando uma conduta das pessoas na empresa. Envolve também a cultura das pessoas que na organização atuam, podendo assim influenciar o alcance dos objetivos (BETHLEM, 2004).

Missão, visão e valores empresariais, fazem parte de uma estrutura empresarial, devendo ter conteúdos que possibilitem o processo de melhoria continua da qualidade na organização (STADLER, 2006).

No BSC as declarações de missão, visão e valores empresariais são elementos básicos para conduzir a definição das estratégias, e transformando-as em ações reais.

Uma vez apontados e conceituados seus elementos básicos, é possível entender a sistemática de funcionamento do BSC, analisando sua arquitetura, e sua aplicação.

2.2.2 Rápida evolução do BSC

Desde sua criação, o BSC cresceu em aplicações que possibilitaram a melhoria de sua própria funcionalidade e aplicação. Como consequência, o método que fora concebido para funcionar como um sistema de mensuração de desempenho transformou-se em um dos sistemas de gestão estratégica mais

referenciado e discutidos no mundo.

Mediante esta evolução, Canevarolo e Martins (2005) demarcam três momentos funcionais do BSC, as quais denominaram de gerações: a primeira como um sistema de mensuração de desempenho, a segunda como um sistema de gestão estratégica e, a terceira como um sistema para orientar o foco da empresa na estratégia.

O BSC nasceu para ser utilizado como um sistema de mensuração de desempenho estratégico, quando do seu desenvolvimento no início da década de 1990. Partindo da premissa que para gerenciar a estratégia é necessário medi-la, o método incorporou indicadores de objetivos financeiros e não financeiros que devem ser oriundos da missão, da visão e da estratégia da organização, conforme demonstra a Figura 1.

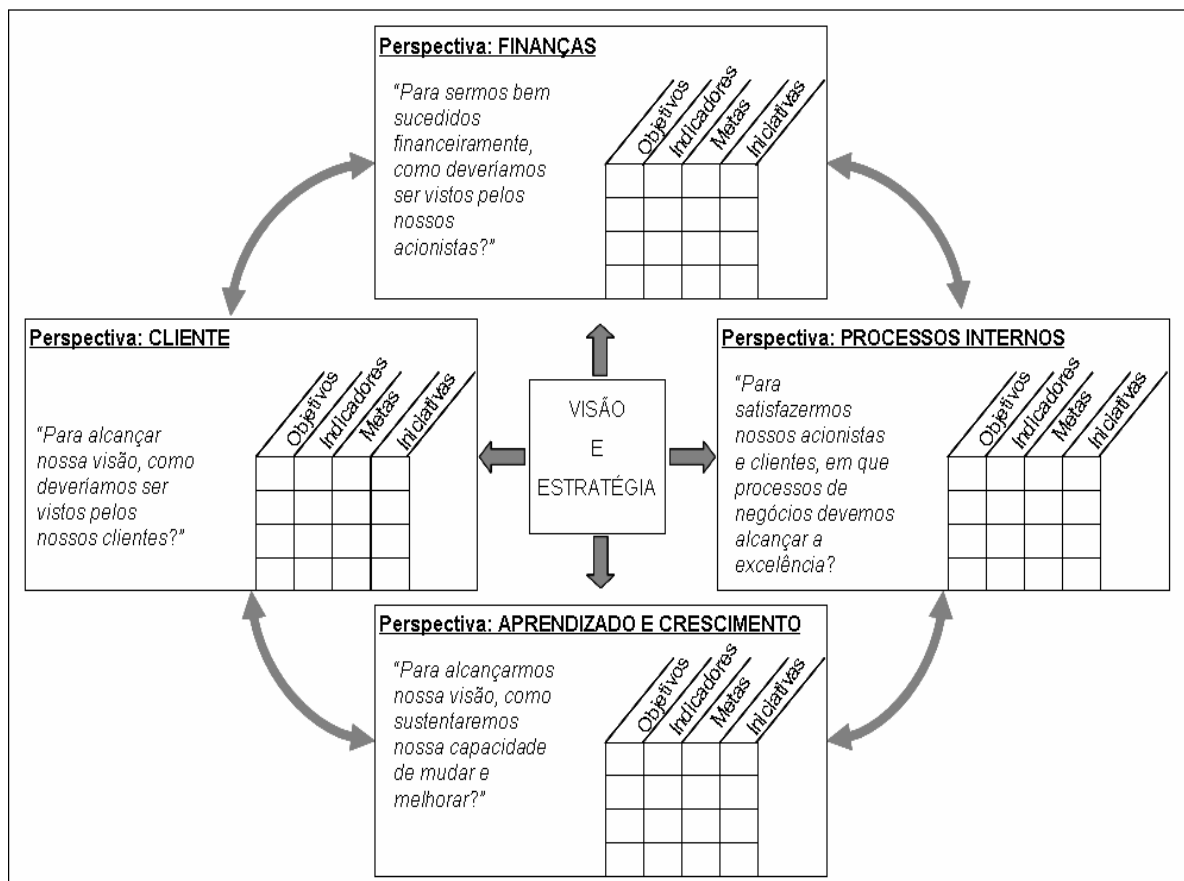


Figura 1 – BSC e as perspectivas derivadas da visão e estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10).

Estes objetivos e indicadores, derivados da visão e da estratégia, são dispostos em perspectivas que representam os principais elementos da ação estratégica organizacional contemporânea.

Conforme demonstra a Figura 1, “os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.8).

De forma genérica, as perspectivas visam mensurar financeiramente o retorno sobre o investimento e o valor agregado econômico; a satisfação e retenção de clientes, mensurando também a participação de mercado e de contas; a qualidade dos processos internos envolvendo o tempo de respostas, custos, desenvolvimento e lançamento de novos produtos; o aprendizado e o crescimento organizacional com base na satisfação dos funcionários e na disponibilidade dos sistemas de informações.

Em meio às implementações iniciais em algumas empresas, seus criadores puderam perceber uma rápida conversão do BSC de sistema de mensuração de desempenho para uma ferramenta de gestão. Tal constatação permeou o desenvolvimento de uma metodologia, em meados da década de 1990, para aplicar o BSC como um sistema de gestão estratégica, conforme demonstra a Figura 2.

Nestas empresas, o BSC foi adotado como ferramenta para gestão estratégica a fim de viabilizar processos críticos das gerências como: “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o feedback e o aprendizado estratégico” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.9-10).

Os gestores devem obter consenso da visão estratégica, para poder assim traduzi-la em termos operacionais. A arquitetura do BSC possibilita essa tradução, através do estabelecimento de relações de causa e efeito entre as perspectivas. A geração de valor aos acionistas, depende do valor gerado aos clientes, para gerar esses valores, são necessários processos eficientes e eficazes e aprendizado da organização. A estratégia é traduzida em uma cadeia de objetivos, capazes de vincular valor à organização.

A fase seguinte é comunicar a estratégia em toda a organização, programas de educação e treinamento, fazer o engajamento das unidades de negócio, dos

departamentos e dos níveis tarefa.

A estratégia traduzida envolve o planejamento das metas, dos programas, recursos para atingi-las e os marcos de referência, que se transformam em indicadores e métricas agregadas ao BSC, diante de um prazo e um orçamento.

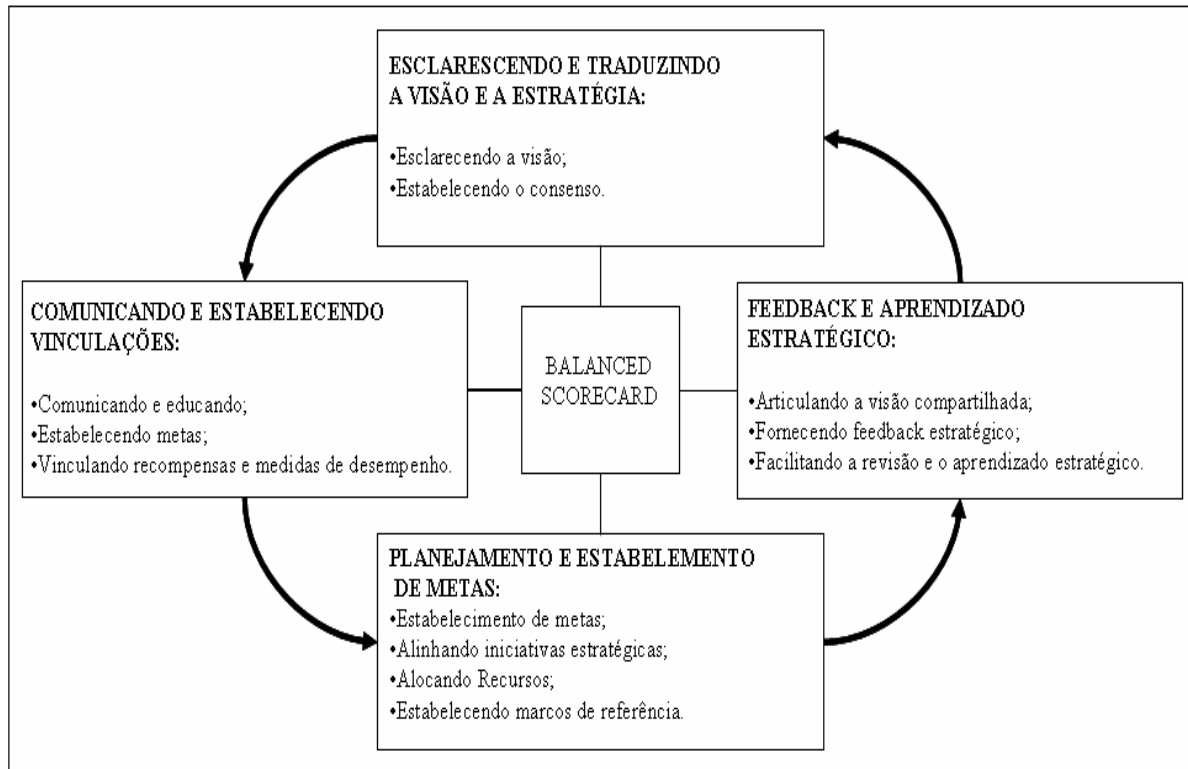


Figura 2 – O BSC como sistema de gestão estratégica

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12).

O ciclo se completa através de acompanhamento contínuo, mensurando os resultados obtidos e assim gerando feedback, o que mostrará se a estratégia realmente fora bem traduzida e o valor que era buscado, realmente foi atingido. Isso faz com que a organização tenha aprendizado estratégico.

O BSC permite “(...) uma estrutura de gerenciamento da implementação da estratégia, permitindo que a empresa evolua sua estratégia em resposta ao mercado competitivo e ao ambiente” TEIXEIRA (2003, p. 68).

As diversas implementações permearam Kaplan e Norton (2000), a relatar o sucesso do BSC para que empresas desenvolvessem o foco na estratégia, superando assim as chances do insucesso estratégico.

Esses estudos possibilitaram que Kaplan e Norton (2000), desenvolvessem os chamados princípios das organizações, focalizadas na estratégia, apoiadas no uso do BSC.

São eles:

- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização à estratégia;
- transformar a estratégia em tarefa de todos;
- converter a estratégia em processo contínuo;
- mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Esses princípios constituem uma evolução modular das etapas do BSC como um sistema de gestão estratégica, que se, aplicados sequencialmente, possibilitam que a empresa seja conduzida diante de um padrão e de um foco estratégico.

2.2.3 Arquitetura do BSC

A funcionalidade do BSC parte de sua arquitetura, que fora aprimorada ao longo de experiências das implementações empresariais. Das relações de causa e efeito do sistema de mensuração de desempenho, para integrar objetivos e indicadores, surgiram os mapas estratégico, que juntamente com os scorecards, são elementos básicos do BSC como um sistema de gestão estratégica.

Kaplan e Norton (2000) defendem a premissa de que a estratégia não é, e nem deve ser um processo isolado e retido no escalão executivo da organização, mas sim, que esta deve ser traduzida a toda organização em todos os seus níveis, conforme é demonstrado na Figura 3.

O desenvolvimento do BSC parte da identificação e consonância da missão, valores, visão e estratégia da empresa. A estratégia é esclarecida de forma a gerar foco nos resultados, sendo o alcance destes, tarefa de todos da organização.

Esta premissa definiu a arquitetura do BSC e sua funcionalidade, que é concentrada nos scorecards e nos mapas estratégico.

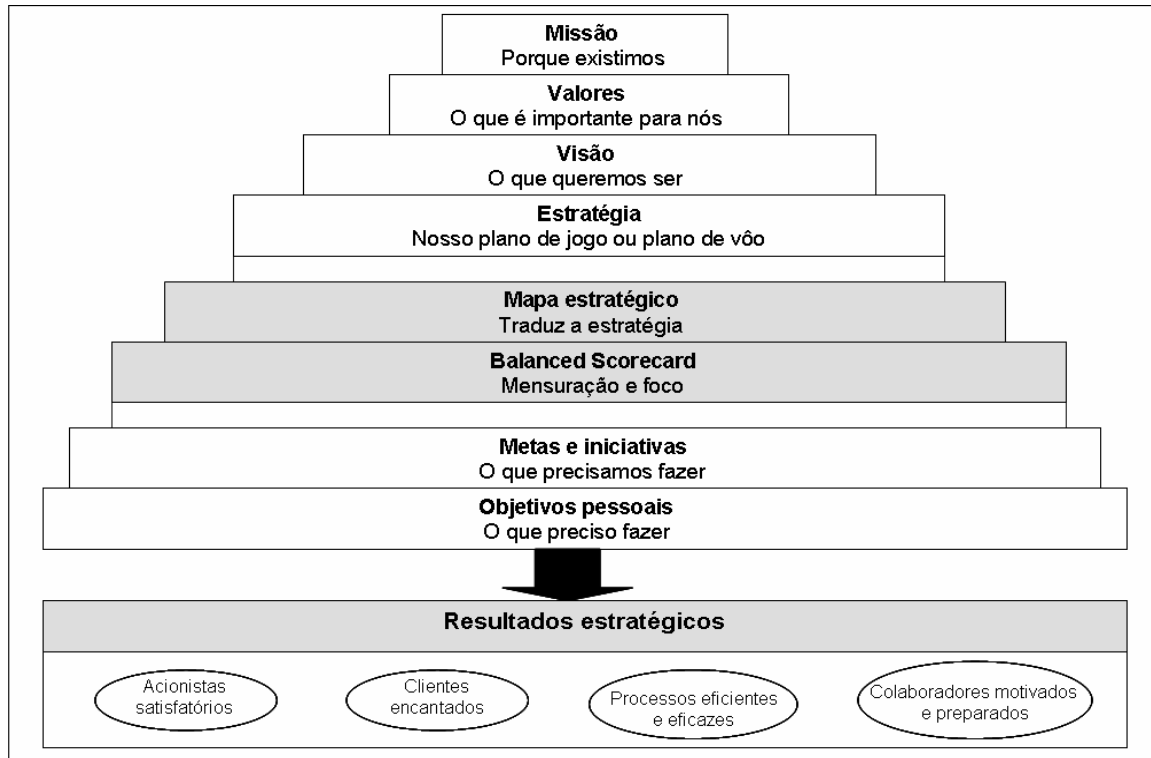


Figura 3 – O processo contínuo da estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.35).

2.2.3.1 Scorecards interligados

Os scorecards ou cartões de marcação representam a base do BSC e demarcam sua origem. Foram compostos por:

- objetivos estratégicos a serem alcançados;
- indicadores capazes de mensurar resultados;
- metas ou alvos que são os resultados esperados para cada objetivo;
- ações ou programas necessários para viabilização dos objetivos em resultados concretos.

Os scorecards, objetivos e indicadores, devem ser interligados nas perspectivas de forma a equilibrar o alcance de resultados, e desta forma

sistematicamente criar valor para a empresa e seus acionistas.

Parte-se do pressuposto de que a empresa precisa gerar valor econômico ou financeiro aos seus acionistas, que é alcançado através do atendimento e geração de valor aos clientes.

A empresa deve então focar ou desenvolver processos internos, capazes de geração de valor aos clientes e acionistas, e conseqüentemente para que esses processos sejam desenvolvidos e funcionem satisfatoriamente, deverá investir em aprendizado para colaboradores e para si própria.

Desta maneira, os gestores têm condições de avaliar a geração de valor de sua empresa, aos acionistas e aos seus clientes, e como devem aperfeiçoar e investir em suas capacidades internas quer seja em pessoal, procedimentos e sistemas, melhorando seu desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para esta interligação, a arquitetura do BSC é baseada em um modelo relacional, conforme Figura 4, onde as estratégias são hipóteses baseadas em relações de causa e efeito, em suas quatro perspectivas, com vistas à criação de valor. Kaplan e Norton (2000) demonstram que para se desenvolver o BSC deve-se considerar a estratégia como um conjunto de hipóteses.

O processo de desenvolvimento do *balanced scorecard* se baseia na premissa de *estratégia como hipótese*. Estratégia denota o movimento da organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. Como a organização nunca esteve nesta posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas (Id., p. 88).

Essas hipóteses são as relações entre as propostas de valor, geradas com base nas perspectivas financeiras e clientes, em relação às mudanças ocorridas e proporcionadas pelas perspectivas dos processos internos e de crescimento.

As hipóteses nascem de cima para baixo (top-down), ou do geral para o particular, e são testadas no sentido contrário, conforme demonstra a Figura 4. Quando se obtém as respostas para as hipóteses, ocorre a avaliação da estratégia (Ibid).

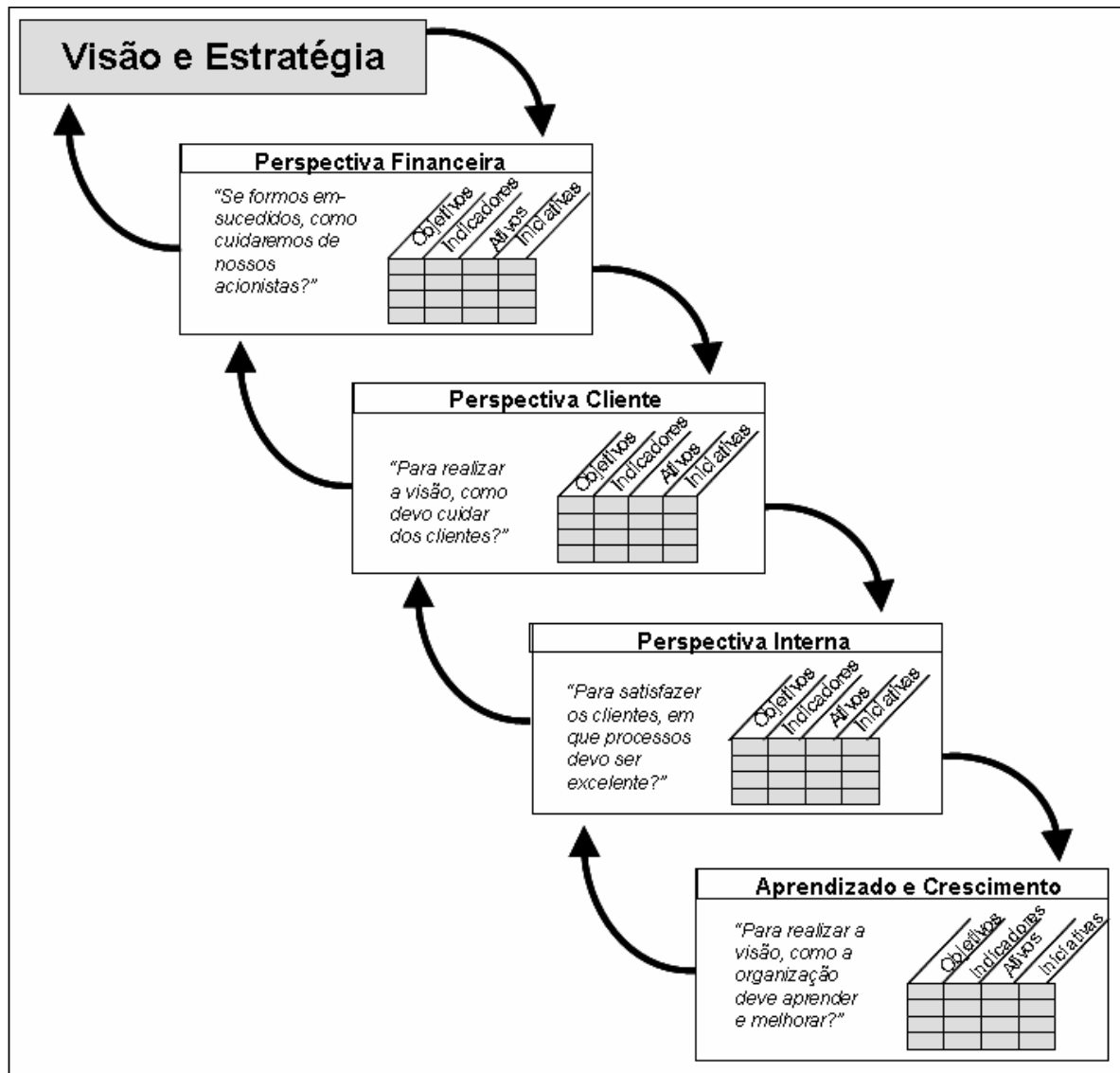


Figura 4 – As relações de causa e efeito da estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p.89).

2.2.3.2 Mapas estratégicos

O modelo relacional de causa e efeito entre as perspectivas evoluiu para o mapa estratégico, que se tornou importante ferramenta da arquitetura e da implementação do BSC.

O mapa estratégico é uma representação gráfica que permite a visualização das conexões entre as perspectivas, baseadas nas relações de causa e efeito entre

os componentes da estratégia de uma empresa, (KAPLAN; NORTON, 2004). A Figura 5 demonstra um modelo genérico de um mapa estratégico.

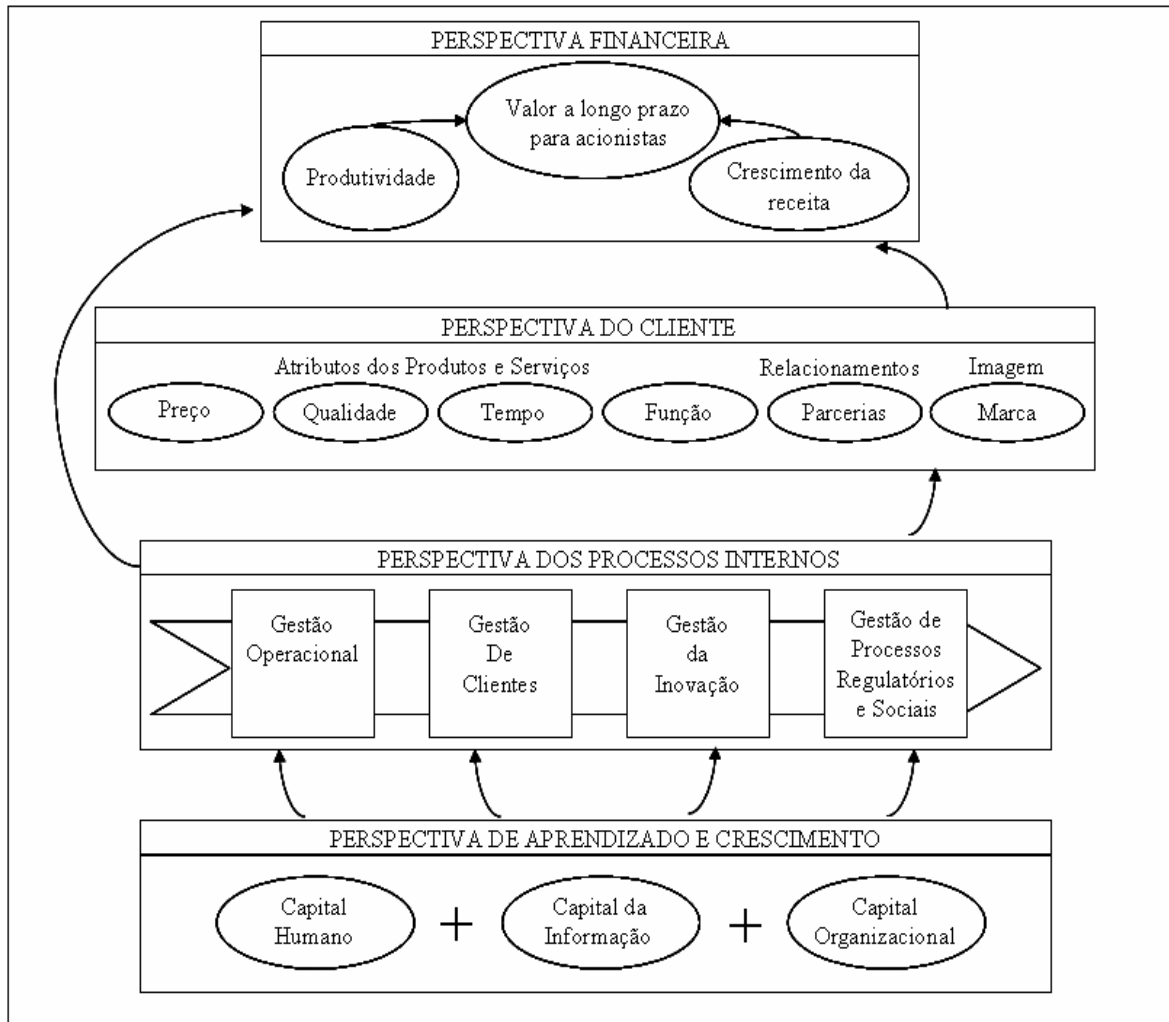


Figura 5 – Modelo genérico de Mapa Estratégico

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.33).

Nos mapas estratégicos, as relações de causa e efeito, definem a cadeia lógica através da qual os ativos intangíveis serão convertidos em valores tangíveis. São esclarecidas as condições que criarão o valor proposto para os clientes e identificados os processos que possibilitam a transformação dos ativos intangíveis em resultados para os clientes, e em resultados financeiros para os acionistas. Possibilita também o alinhamento e a integração dos ativos intangíveis, para atender a proposta de criação de valor (Ibid).

São as quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos,

aprendizagem e crescimento, que permitem o alinhamento das propostas de valor. Kaplan e Norton (1997) explicitam que na maioria dos casos de implementação do BSC, estas perspectivas têm sido suficiente, mas alertam que isso não é um modelo fixo, e que novas perspectivas podem ser utilizadas, desde que proporcionem alinhamento e valor.

Como exemplo, Rosa (2002) desenvolveu um estudo dissertativo onde aplicou o BSC para Instituições de Ensino Superior, criando no mapa estratégico, uma nova perspectiva alinhada às demais já básicas do método. Foi denominada Perspectiva Ciência e Tecnologia, dispendo de objetivos para melhorar o desempenho dos processos de transferência de tecnologia, para a disseminação do conhecimento e para promover a melhoria científica e tecnológica das pesquisas.

Kaplan e Norton (2004) através do estudo das implementações empresariais, mais de 300 ao longo de 12 anos, determinaram elementos básicos e temas genéricos da estratégia empresarial para o desenvolvimento de mapa estratégico considerando cada uma das quatro perspectivas. Isso permite um embasamento para o desenvolvimento de mapa estratégico nas organizações.

Na perspectiva financeira é possível determinar as bases de valor econômico para os acionistas. Os indicadores do desempenho financeiro possibilitam se a estratégia adotada contribui para com a maximização dos resultados econômicos.

Normalmente, as estratégias e os objetivos financeiros são formados para obter rentabilidade e reduzir custos, girando em torno do aumento das vendas e da diminuição das despesas. Kaplan e Norton (2004) definem duas abordagens básicas a serem contempladas nos mapas estratégicos, para determinar o desempenho estratégico financeiro da empresa: o crescimento da receita e o aumento da produtividade.

As estratégias de produtividade por sua vez podem ter objetivos, como a melhoria da estrutura dos custos e maximizar a utilização dos ativos empresariais, enquanto as estratégias de crescimento podem ter objetivos como a expansão de oportunidades de receita e o aumento do valor para os clientes (Ibid.).

Para desenvolver a perspectiva dos clientes, a empresa necessita identificar os segmentos de clientes ou de mercado almejados, para posteriormente determinar os objetivos de negócio para esses clientes e os correspondentes indicadores de desempenho. Uma vez determinados os segmentos de clientes-alvo, a empresa

poderá determinar a proposição de valor para os clientes.

Os indicadores genéricos desta perspectiva podem ser: “satisfação dos clientes; retenção dos clientes; conquista dos clientes; rentabilidade dos clientes; participação de mercado; participação nas compras dos clientes” (Ibid., p. 41).

A proposição de valor para os clientes deve estar adequada a garantir o alcance dos objetivos, determinados na perspectiva financeira, pois:

Os objetivos da perspectiva do cliente descrevem a estratégia – os clientes-alvo a proposição de valor – e os objetivos da perspectiva financeira as consequências econômicas da estratégia bem sucedida – crescimento da receita e do lucro e aumento da produtividade (Ibid., p.45)

A perspectiva dos processos internos cumpre com dois papéis fundamentais da estratégia:

- Produzir e fornecer a proposição de valor para os clientes;
- Reduzir os custos para a dimensão estratégica de produtividade da perspectiva financeira.

Kaplan e Norton (2004) agruparam vários processos genéricos que podem estar presentes nesta perspectiva, conforme demonstra no Quadro 2.

Quadro 2 – Agrupamento de processos internos

PROCESSOS GERAIS	PROCESSOS ESPECIFICOS
GESTÃO OPERACIONAL	ABASTECIMENTO
	PRODUÇÃO
	DISTRIBUIÇÃO
	GERENCIAMENTO DE RISCO
GESTÃO DE CLIENTES	SELEÇÃO DE CLIENTES-ALVO
	CONQUISTAR CLIENTES-ALVO
	RETENÇÃO DE CLIENTES
	AUMENTO DE NEGOCIOS
INOVAÇÃO	IDENTIFICAR OPORTUNIDADES
	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
	PROJETO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
	LANÇAMENTO DE PRODUTOS
REGULATÓRIOS E SOCIAIS	MEIO AMBIENTE
	SEGURANÇA E SAÚDE
	EMPREGO
	COMUNIDADE

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Diante dos inúmeros processos que uma empresa realiza a gestão estratégica deve se concentrar de forma mais específica nos processos, que são críticos em atender as propostas de valor aos clientes e acionistas. Esses processos críticos podem ser agrupados nos chamados temas estratégicos, gerando fluxos condutores de valor na execução da estratégia, devidamente representados nos mapas estratégicos. Os quatro agrupamentos básicos de processos, gestão operacional, gestão de clientes, processos de inovação e processos regulatórios e sociais, representam grandes temas, podendo também ser condutores de outros temas estratégicos.

A título de exemplificação o Quadro 3 demonstra temas estratégicos apresentados por Kaplan e Norton (2004).

Quadro 3 – Agrupamento de temas estratégicos genéricos

PROCESSOS GERAIS	TEMAS ESTRATÉGICOS
GESTÃO OPERACIONAL	JUST-IN-TIME
	MANUFATURA FLEXÍVEL
GESTÃO DE CLIENTES	VENDA DE SOLUÇÕES
	GESTÃO DE RELACIONAMENTOS
INOVAÇÃO	DESENVOLVIMENTO INTERNO DE PRODUTOS
	PARCERIAS TECNOLÓGICAS
REGULATÓRIOS E SOCIAIS	DESENVOLVER A COMUNIDADE

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Os temas e processos estratégicos produzem valor em diferentes períodos ao longo de um determinado tempo, conforme demonstra a Figura 6.

Os processos de gestão operacional são capazes de produzir valor em curto período de tempo, entre 6 e 12 meses, representando as ondas curtas de valor. Já os processos de gestão de clientes, podem produzir resposta em valor entre 12 e 24 meses, configurando assim a onda intermediária de valor. As ondas longas de valor são representadas pelos processos de inovação e pelos processos regulatórios e sociais, que ocorrem entre 24 e 48 meses, conforme demonstra a Figura 6.

A amplitude dessas ondas, esta relacionada à quantidade de retorno que estas produzem. Assim as ondas curtas produzem menor retorno, que as médias e conseqüentemente menor que as longas, o que torna os processos de inovação e os

processos regulatórios e sociais, os maiores geradores de valor para a empresa.

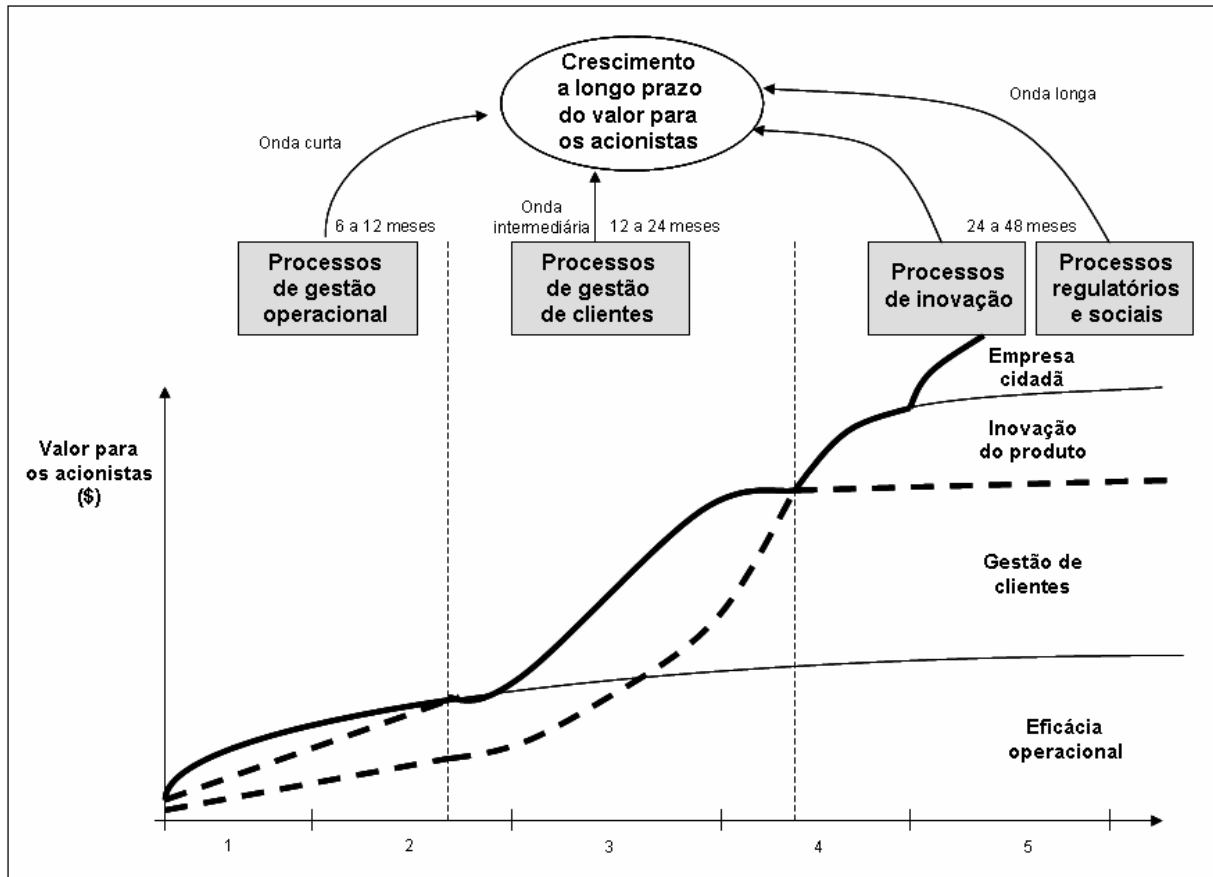


Figura 6 – Ondas de valor no BSC

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.51).

Na quarta perspectiva, do aprendizado e crescimento, encontram-se os ativos intangíveis, aos quais Kaplan e Norton (2004) dividem em três categorias:

- O Capital humano: referente à disponibilidade de habilidades, talento e know-how;
- O capital da informação: relativo a sistemas, redes e infra-estrutura de informação;
- O capital organizacional: correspondente à capacidade que a organização tem para mobilizar e sustentar as mudanças necessárias para a execução da estratégia.

Os mapas estratégicos possibilitam a identificação dos ativos intangíveis, exigíveis à consecução da estratégia.

Kaplan e Norton (2004) orientam que desenvolvimento de mapa estratégico, deve estar baseado nos seguintes princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias: investimentos em pessoas a longo prazo, podem conflitar com a redução de custos para gerar desempenho financeiro em curto prazo. Por estes motivos deve haver equilíbrio entre os objetivos;
- A estratégia é baseada na proposição de valor, diferenciada aos clientes: é necessário diferenciar para atendê-los, uma vez que os clientes são fontes de valor sustentável;
- Cria-se valor por meio de processos internos: os processos internos devem atender as propostas de valor aos clientes;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos: os grupos de processos ocorrem ao mesmo tempo, e devem complementar um ao outro de forma a gerar o balanceamento da estratégia;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis: o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional, devem estar alinhados para que possam contribuir para a realização da estratégia.

Prahalad e Hamel (1995, p.123) acrescentam que o futuro das empresas não deve ser imaginado, mas sim deve ser construído e arquitetado estrategicamente, ou seja, as empresas devem desenvolver uma “arquitetura estratégica”, capaz de delinear e concretizar o futuro desejado.

A arquitetura desenvolvida para o BSC, está para o desenvolvimento da arquitetura estratégica da empresa. Os mapas estratégicos apoiados pelos scorecards podem prover a construção de um futuro empresarial estrategicamente realizável, gerando valor aos clientes, acionistas e para a comunidade.

2.2.4 BSC de Sustentabilidade

Inerente a necessidade de desenvolver estrategicamente ações voltadas ao desenvolvimento sustentável e conseqüentemente a sustentabilidade empresarial, autores têm demonstrado que o BSC, e mais especificamente através dos mapas estratégicos, pode ser utilizado para orientar empresas em atingir resultados satisfatórios, quer na gestão ambiental, na social, ou de forma conjunta diante da busca do triplo resultado, com ênfase no conceito de *Triple Bottom Line*.

O BSC contempla em sua arquitetura básica, condições para agregar processos voltados às gestões ambientais e sociais. O agrupamento de processos regulatórios e sociais na perspectiva processos internos, foi desenvolvido para contemplar as ações inerentes a essas gestões.

Kaplan e Norton (2004) enfatizam três aspectos para que os processos que possibilitam as práticas ao desenvolvimento sustentável, estejam contemplados no BSC:

- O direito de operação das empresas está sujeito a legislações sobre o meio ambiente, práticas trabalhistas, saúde e segurança dos funcionários, impondo desta maneira condições e normas regulatórias ao seu funcionamento;
- A busca pela melhoria da reputação e da imagem da empresa por suas ações responsáveis diante de seus funcionários, clientes e comunidades onde atua;
- Investir em gestão ambiental e social pode criar valor a longo prazo para os acionistas, conforme já fora demonstrado na Figura 6.

Considerando os aspectos legislativos e regulatórios, o BSC pode contemplar uma base de indicadores que possam provar a atuação correta das suas ações ambientais e trabalhistas, junto aos agentes reguladores e fiscais dos governos e suas instâncias.

No caso da reputação e imagem, o BSC pode ser utilizado para compor uma base de indicadores e ações, que norteiem o uso de sistemas de gestão ambiental e

social, para fins de obter e manter certificações ou ainda para contemplar indicadores a serem utilizados em balanços sociais ou relatórios de sustentabilidade.

Tanto no cumprimento de leis quanto na demonstração de sua responsabilidade social ou ambiental a, empresa concebe valor aos acionistas e stakeholders num longo prazo. No entanto, essas ações sociais e ambientais podem ser fundamentais para a melhoria de seu desempenho econômico. Neste caso, o BSC terá utilidade para compor temas e objetivos estratégicos inerentes ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade empresarial.

Nestas possibilidades, Kaplan e Norton (2004) determinam quatro objetivos genéricos para compor a base dos processos regulatórios e sociais:

- Meio ambiente: consumo de energia e outros recursos, efluentes líquidos e gasosos, resíduos sólidos, desempenho do produto, outros agregados conforme legislação ou norma que insere sobre um determinado ramo empresarial;
- Segurança e saúde dos funcionários;
- Práticas trabalhistas corretas;
- Investimentos na comunidade.

Assim, a concepção original do BSC, possibilita implementar ações para que a empresa possa gerir o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade empresarial.

No entanto, alguns autores discutem a necessidade de inserção de uma quinta perspectiva no BSC, para poder retratar mais fidedignamente o processo ambiental, social, ou ainda uma sexta perspectiva, a do triplo resultado seguindo o conceito de *Triple Botton Line*.

Monteiro et al. (2003) discutem a inclusão de uma quinta perspectiva para os processos de gestão ambiental, mas não descartam outras possibilidades como: a distribuição de indicadores ambientais nas quatro perspectivas; inclusão de indicadores ambientais na perspectiva dos processos internos ou ainda um BSC específico, tratando a gestão ambiental como um departamento.

Miyashita e Soares (2003) apresentaram uma proposta para que o BSC contemplasse indicadores sociais. Três características foram abordadas:

- A inclusão no topo do BSC de uma nova perspectiva (quinta) para retratar a gestão por triplo resultado *Triple Botton Line*;
- Inclusão de temas estratégicos como funcionários e stakeholders na perspectiva clientes;
- Inclusão dos Objetivos e indicadores sociais nas perspectivas de processo interno e na de aprendizagem e crescimento.

Bieker (2003) demonstra a necessidade de inclusão de uma perspectiva a mais, a perspectiva sociedade, para compor o BSCS, ou Sustainability BSC. Esta perspectiva deve incorporar objetivos capazes de compor as estratégias de sustentabilidade empresarial.

Torres (2007) evidencia o BSCS como um modelo para o desenvolvimento de estratégias éticas e de responsabilidade social. Apresenta um modelo considerando uma quinta perspectiva, a social e ambiental, incrementando na perspectiva financeira o conceito de *Triple Botton Line*.

Kaplan e Norton (2004), apesar de discorrerem sobre a gestão de processos de desenvolvimento sustentável sob a forma de processos regulatórios e sociais, apresentam o caso da Amanco, que utiliza o BSCS, conforme demonstra a Figura 7.

O BSCS é segundo Kaplan e Norton (2004), um modelo adaptado do BSC contempla duas perspectivas a mais. A primeira para o *Triple Botton Line*, denominada “triplo resultado”, alocada no topo do BSC.

A segunda denominada “social e ambiental” alocada entre as perspectivas de processos e aprendizado. A estrutura nas demais perspectivas continua inalterada, mas os objetivos e temas estratégicos são direcionados à gestão de sustentabilidade empresarial.

A função do BSCS é proporcionar uma orientação estratégica para que a empresa possa gerir sua sustentabilidade empresarial, através de ações e objetivos voltados ao desenvolvimento sustentável.

Por isso, se faz necessário a implementação do *Triple Botton Line* como uma perspectiva no topo do modelo, e da perspectiva social e ambiental derivada da dimensão dos ativos intangíveis, conduzindo os processos internos da empresa na busca de valores de triplo resultado.

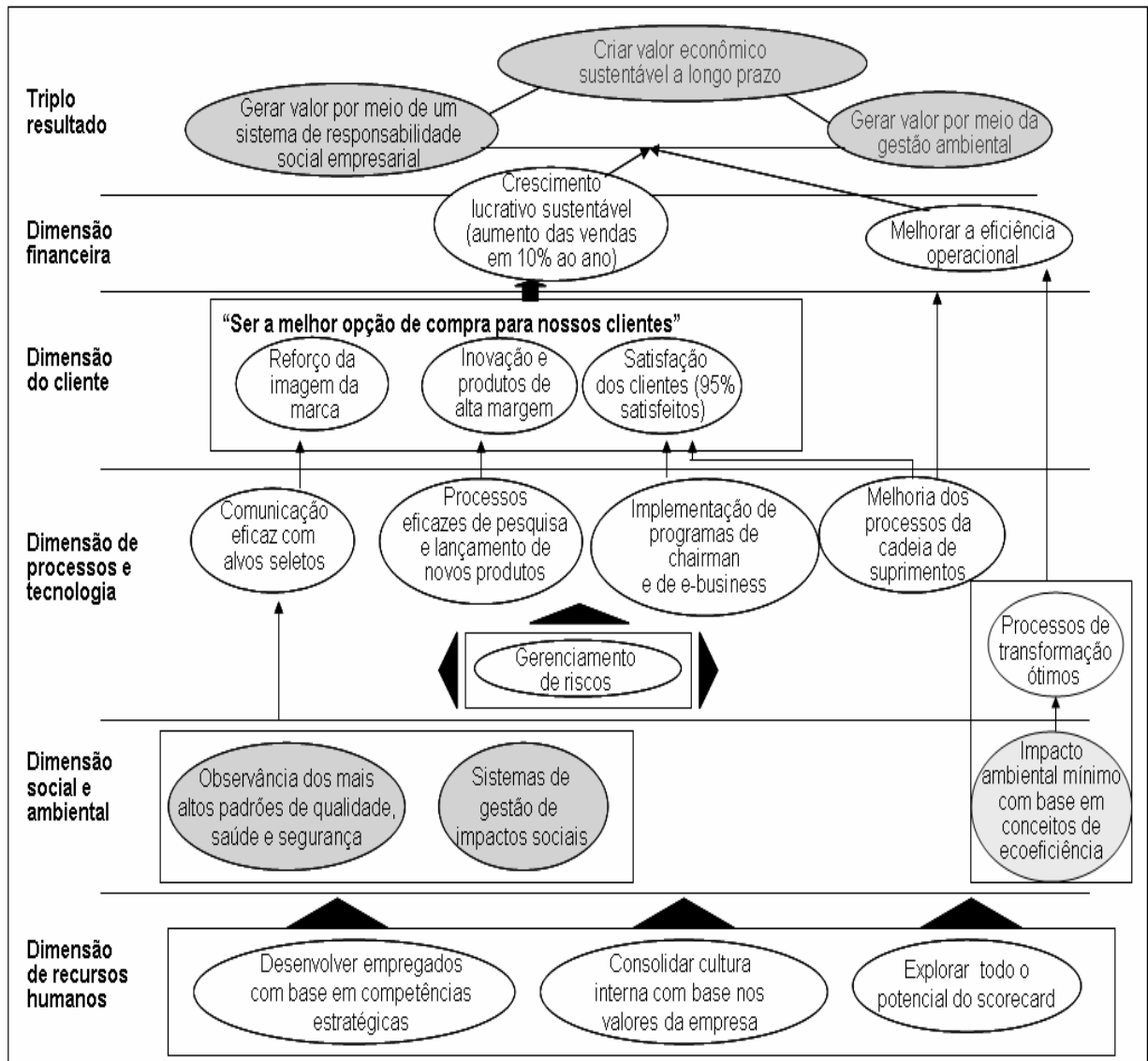


Figura 7 – Exemplo de BSC de Sustentabilidade caso da empresa Amanco

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.199).

Como não foi encontrado na literatura um modelo genérico do BSCS, para a aplicação empírica deste estudo, será utilizado o exemplo de Kaplan e Norton (2004), Figura 7, e a partir deste exemplo será desenvolvido um modelo genérico para a aplicação no estudo de caso.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO CIENTÍFICO

De acordo com o problema, com a hipótese e com os objetivos, o método condutor da pesquisa mais adequado é o método indutivo. Gil (1999) esclarece que este método busca sair de resultados particulares de uma ou no máximo duas constatações empíricas para propiciar possíveis generalizações.

Este estudo será realizado com base em uma constatação empírica, dentro de uma realidade empresarial específica compondo um estudo de caso.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Diante das diversas classificações e tipologias de pesquisa, delineadas na literatura de metodologia científica ou da pesquisa, Silva e Menezes (2001), efetuaram uma compilação dos principais tipos classificando as pesquisas por critérios comuns a essas tipologias. Sendo assim classificam as pesquisas quanto a sua natureza, ao problema, aos objetivos, e quanto aos procedimentos técnicos.

3.2.1 Quanto à Natureza

Silva e Menezes (2001) classificam as pesquisas quanto a sua natureza em pesquisas básicas e pesquisas aplicadas.

Este estudo classifica-se como pesquisa aplicada. Gil (1999, p.43), explica

que as pesquisas aplicadas têm como principais características “(...) o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos”, e em torno deste interesse a busca de uma “(...) aplicação imediata numa realidade circunstancial”. As pesquisas aplicadas “(...) destinam-se a aplicar leis, teorias e modelos, na solução de problemas que exigem ação e/ou diagnóstico de uma realidade” (SALOMON, 2001, p.158).

Concernente a esta classificação, o estudo visa a aplicação do modelo do BSCS, e com esta aplicação provar a necessidade do método para a empresa estudada e para demais empresas em uma realidade semelhante.

3.2.2 Quanto ao Problema

Silva e Menezes (2001) classificam as pesquisas quanto ao problema em pesquisas quantitativas e pesquisas qualitativas.

De acordo com o problema de pesquisa deste estudo, esta classifica-se como pesquisa qualitativa. Richardson (1999), explica que estas pesquisas, ao invés de produzir medidas quantitativas buscam compreender significados e características situacionais. Este estudo não produzirá bases numéricas, mas sim delineará as características do BSCS mediante sua aplicação situacional em uma empresa.

3.2.3 Quanto ao Objetivo

Quanto ao objetivo, Silva e Menezes (2001) orientam que as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas.

De acordo com seus objetivos deste estudo, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Salomon (2001, p.158) explica que pesquisas exploratórias e descritivas são “(...) aquelas que têm por objetivo definir melhor o problema,

proporcionar as chamadas instituições de solução, descrever o comportamento dos fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis”.

Esta classificação é consoante e coerente a natureza da pesquisa, pois de acordo com Gil (1999, p.44) “(...) pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

As pesquisas exploratórias podem ser desenvolvidas para proporcionar melhor visão sobre um fato. Para tanto podem ser utilizados levantamentos bibliográficos, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 1999).

Para Salomon (2001, p. 160), a pesquisa descritiva tem enfoque sobre o funcionamento das coisas, podendo ser aplicada à solução de problemas, deve demonstrar quais são as condições atuais, as necessidades de solução e como alcançá-las (SALOMON, 2001).

Este estudo é exploratório, pois para gerar uma visão sobre o BSCS fora desenvolvida o estudo bibliográfico que compõe o referencial teórico que se complementarà através do estudo de caso. Este por sua vez é descritivo, pois buscarà descrever em seus resultados a necessidade de aplicação do modelo do BSCS como uma solução, ou seja, para a devida orientação estratégica das empresas que praticam ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, sem um processo estratégico.

3.2.4 Quanto aos Procedimentos

Quanto aos procedimentos, Silva e Menezes (2001) demonstram as seguintes possibilidades para o desenvolvimento da pesquisa: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso e pesquisa expo-facto.

Para a consecução deste estudo os procedimentos válidos são: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

Fora então, desenvolvida a revisão de literatura, gerando o referencial teórico, conforme capítulo 2, que embasa a consecução dos objetivos propostos. A revisão de literatura permitiu também o desenvolvimento do problema de pesquisa e o delineamento da hipótese a ser testada.

A revisão de literatura foi embasada em livros, artigos, dissertações, e portais dispostos na internet. Estes recursos utilizados para desenvolver o referencial teórico são coerentes na visão de Lakatos e Marconi (2001, p. 183), pois a revisão de literatura pode envolver:

(...) desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

A pesquisa empírica, que visa testar a hipótese compõe o procedimento de estudo de caso. O procedimento é cabível explica Gil (1999), pois as pesquisas exploratórias envolvem os estudos de caso. Para Triviñhos (1987, p.110), os estudos de caso são estudos descritivos, e “(...) tem por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade”.

Para Yin (2005, p.20), o estudo de caso pode ser utilizado “(...) para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”. Salomon (2001, p. 161), define que os estudos de casos são modalidades de pesquisas descritivas, que estudam “(...) a interação dos fatos que produzem mudança”.

Com base nestas afirmações, o procedimento de estudo de caso é coerente ao problema, hipótese e objetivos deste estudo. Através do estudo de caso será possível demonstrar a necessidade da aplicação do modelo do BSCS dentro uma realidade empresarial, e a partir desta realidade buscará comprovar a hipótese do estudo. Os resultados serão úteis para empresas com realidades semelhantes.

3.3 SELEÇÃO DA EMPRESA PARA COMPOR O ESTUDO DE CASO

A busca de uma empresa para compor o estudo de caso, foi baseada nos critérios estabelecidos previamente na delimitação do problema, conforme item 1.2 deste estudo.

Além destes critérios, durante a busca optou-se de forma preferencial por empresas do segmento industrial. Este critério fora utilizado com base em duas considerações:

- Julgou-se que o segmento industrial, proveria maior oportunidade de encontrar as práticas de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, diante de um conceito adequado ao *Triple Botton Line*;
- O desenvolvimento do estudo de caso em uma indústria é mais adequado e reflete os propósitos e objetivos do referido programa de mestrado em engenharia de produção.

Na conjunção dos critérios, optou-se pelo desenvolvimento do estudo de caso na indústria de laticínios Lactobom, que além de permitir o desenvolvimento do estudo, autorizou todos os procedimentos necessários e a divulgação dos dados pesquisados e dos resultados obtidos.

A autorização, conforme Anexo A, partiu do diretor administrativo e sócio da empresa, que determinou como responsável para conduzir o processo o supervisor de produção de sua unidade na cidade de Ponta Grossa, Paraná. Os instrumentos de pesquisa foram utilizados com estes personagens em função do acesso determinado.

Para que fosse possível a realização do estudo, fora explicado ao diretor e supervisor de produção, as intenções da pesquisa, permeando assim a contribuição destes personagens para a realização do estudo.

3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para o a coleta das informações da empresa foram utilizados como instrumentos a observação e entrevistas semi-estruturadas.

Yin (2005) valida os instrumentos de observação e entrevistas como técnicas e procedimentos pertinentes ao desenvolvimento de estudos de caso. Quanto à forma de entrevista utilizada, semi-estruturadas, é considerada por Triviños (1987) um dos instrumentos para a coleta de dados em pesquisas qualitativas.

A entrevista semi-estruturada deve partir de questões básicas, fundamentadas na teoria em hipóteses inerentes a pesquisa, e que oferece posteriormente a abertura para novos questionamentos que surgem enquanto as respostas do informante são obtidas, permitindo a espontaneidade do pensamento e das experiências do entrevistado, em meio ao foco principal determinado pelo pesquisador (Ibid).

Como se trata da busca de elementos estratégicos, que não necessariamente estejam totalmente declarados pela empresa, optou-se por estes procedimentos para que se pudesse ter maior flexibilidade e eficiência na coleta dos dados necessários à construção do ME baseado no BSCS.

O roteiro para observação, disposto no Apêndice A, e entrevistas no Apêndice B, foram embasados na arquitetura do BSC, mais especificamente no modelo do BSCS. Buscou-se então identificar na empresa estudada, elementos inerentes a estrutura dos mapas estratégicos:

- as declarações estratégicas de missão, visão, e valores empresarias;
- os objetivos estratégicos, financeiros e para com os clientes;
- os negócios e funcionamento básico da organização por meio de seus principais processos, na lógica dos processos operacionais, dos clientes, de inovação;
- as práticas de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, mediante os processos regulatórios e sociais;

- as condições dos os ativos intangíveis para com a capacitação e conhecimentos dos funcionários e dos sistemas de informação capazes de suportar o processo estratégico;
- as relações de causa e efeito entre os elementos estratégicos.

Os dados foram coletados durante os meses de agosto, setembro e outubro de 2007, através de cinco etapas.

Na primeira etapa da pesquisa, fora explicado aos participantes, o BSC e seu funcionamento como ferramenta para a gestão estratégica, permeando desta maneira uma melhor contribuição destes agentes no que tange a disponibilidade dos dados necessários ao estudo.

Na segunda, foram coletados os dados do site da empresa disponível em <www.lactobom.com.br>. Neste foi possível obter o histórico da empresa, seus produtos, as suas declarações de missão e valores. Foi possível obter uma breve visão sobre o funcionamento da empresa.

A terceira etapa fora desenvolvida para aprofundar o conhecimento sobre a empresa. Através da observação e questionamentos livres, nesta etapa foram obtidos dados sobre os negócios da empresa, seus processos geradores de valor, as ações ambientais e sociais, os sistemas e os controles da empresa, e o processo de capacitação dos funcionários.

Na quarta etapa, fora efetuada entrevista com o diretor administrativo com a participação do supervisor de produção. A entrevista foi efetuada para obter os dados referentes aos objetivos estratégicos da empresa. Os dados foram obtidos mediante as perspectivas do BSCS, considerando a sistemática top-down para o desenvolvimento hipotético dos objetivos estratégicos e das relações de causa e efeito.

Nesta etapa foi possível levantar os objetivos quanto às finanças, aos clientes, para os processos, recursos humanos e sistemas. Obtiveram-se também os dados referentes aos objetivos da empresa para com as práticas das ações referentes ao desenvolvimento sustentável e a sua sustentabilidade empresarial.

Na quinta etapa fora desenvolvida a validação dos dados, que gravados durante a investigação foram transcritos e apresentados posteriormente aos agentes envolvidos com a pesquisa para a devida leitura, validação e autorização para uso e publicação no referido estudo. Os dados foram autorizados a serem utilizados conforme demonstra o Anexo B.

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com a natureza da pesquisa qualitativa e dos instrumentos utilizados, a análise e interpretação dos dados, ocorreram em cinco fases.

Em uma condição natural aos instrumentos utilizados, a primeira fase ocorreu simultaneamente com a coleta dos dados. No início da investigação, tomou-se por base um roteiro prévio estabelecido para a observação, e questões para entrevistas que surgiram mediante a análise advinda do estudo da literatura e da hipótese a ser testada.

No decorrer da pesquisa e na medida em que os dados foram levantados, ocorreram breves análises e interpretações, gerando novos questionamentos possibilitando obter de forma mais profícua o dado necessário à consecução da investigação. Este procedimento é natural das pesquisas qualitativas, esclarece Gomes (1994, p.68), pois “(...) durante a fase de coleta de dados a análise já poderá estar ocorrendo”.

Triviños (1987, p. 170) justifica este procedimento, pois em função dos instrumentos de pesquisa utilizados a pesquisa qualitativa “(...) não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas”. “Isto permite a passagem constante entre informações que são reunidas e que, em seguida, são interpretadas, para o levantamento de novas hipóteses e nova busca de dados” (Ibid, p.170).

Na segunda fase ocorreu na validação das transcrições efetuadas, utilizando desta maneira os próprios agentes para o apoio da análise dos contextos que foram

transcritos e validados para o uso.

A terceira fase através do agrupamento de todos os materiais efetuou-se uma releitura, filtrando e destacando os pontos essenciais, para primeiramente construir uma descrição da empresa estudada, considerando os elementos necessários ao contexto e da construção do mapa estratégico mediante o modelo do BSCS.

As descrições são inerentes aos estudos de caso explica Roesch (1999, p. 262) podendo ser concebidos para descrever eventos, decisões ou processos, onde “o pesquisador coleta a informação, analisa-a e apresenta-a num texto de acordo com certa lógica que procura atender aos objetivos do estudo”. Nesta explicitação Roesch (1999) permite validar o processo descritivo na análise e interpretação de dados no caso estudado.

Na quarta fase, o descritivo foi utilizado para certificação dos objetivos estratégicos e as relações de causa e efeito. Nesta fase foi desenvolvido o mapa estratégico da empresa estudada.

Pode-se ainda considerar na análise e interpretação de dados uma quinta fase, pois após a construção do mapa estratégico conforme modelo do BSCS, este fora apresentado na empresa para validação e consecução da hipótese.

3.6 O MODELO BSCS APLICADO NO ESTUDO

Na ausência de um modelo genérico de mapa estratégico para aplicar o BSCS na pesquisa, fora utilizado o exemplo da empresa de Kaplan e Norton (2004), que retrata o caso da Amanco, conforme Figura 7.

Partindo deste exemplo, foram utilizadas as orientações de Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004), obtendo um modelo genérico de mapa estratégico do BSCS para aplicação e devida utilização no estudo de caso, conforme demonstra a Figura 8.

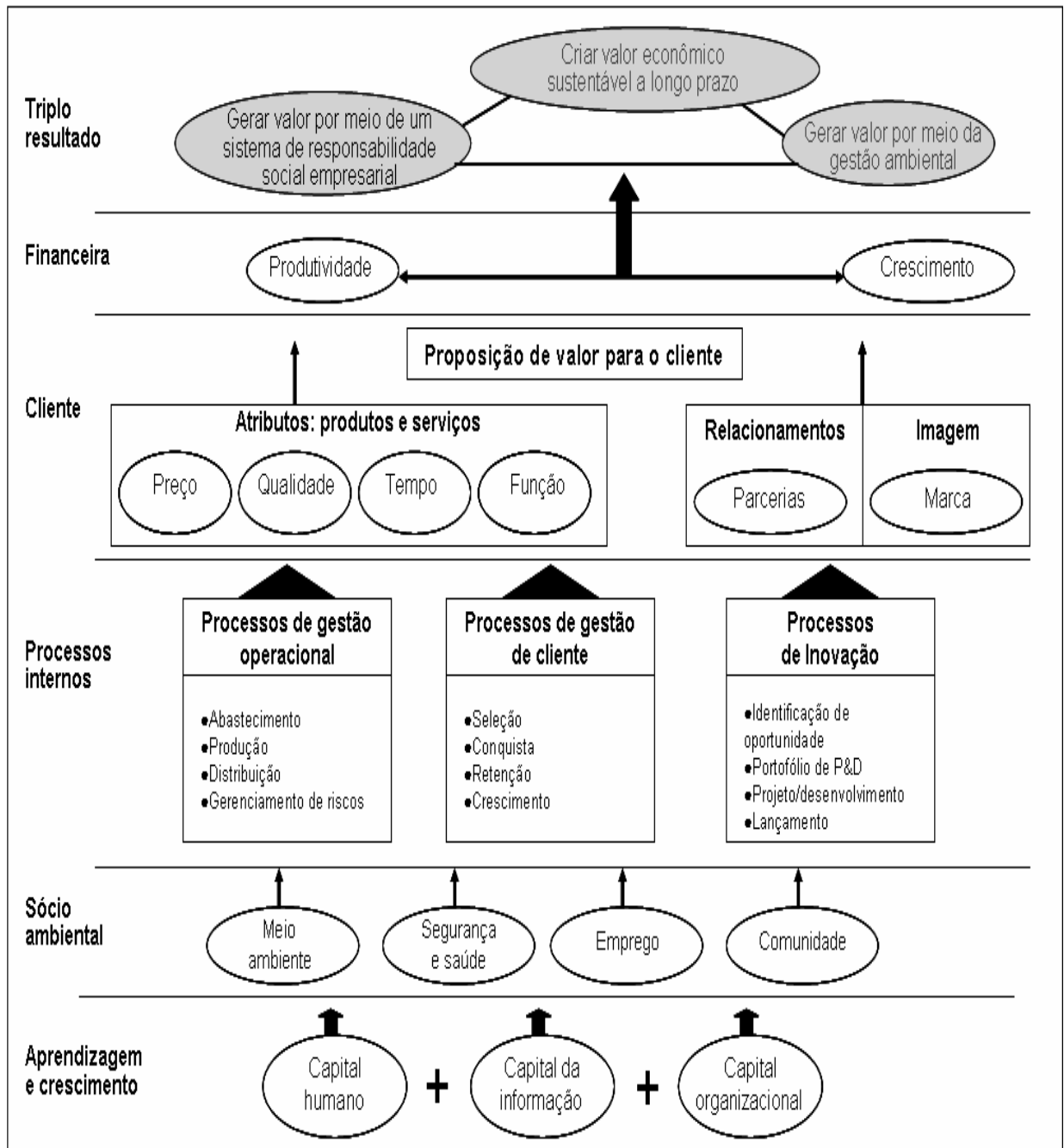


Figura 8 - Modelo genérico de ME do BSCS para o estudo de caso.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p.199).

4 O ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A indústria Lactobom, cuja razão social é denominada Indústria e Comércio de Produtos de Leite Bombardelli Ltda., processa e distribui leite pasteurizado e derivados lácteos no estado do Paraná.

Empresa de administração familiar foi fundada em 1993 na cidade de Toledo, Paraná, pelo casal de descendentes italianos Mansueto e Augusta Bombardelli. No decorrer do tempo a empresa se desenvolveu e cresceu. Atualmente a gestão ainda é de forma familiar, sendo esta de responsabilidade dos filhos do casal empreendedor.

Em função do aumento de sua demanda no sul do estado, principalmente Curitiba e litoral paranaense, foi necessário melhorar seu desempenho logístico e capacidade de produção, fator que desencadeou a constituição de sua unidade produtiva na cidade de Ponta Grossa, no ano de 2003. Com a implementação desta unidade, além de suprir a demanda da capital e litoral, foi possível desenvolver nova demanda na cidade de Ponta Grossa e outras cidades que compõem a região.

Tendo seu negócio centrado na produção de leite e derivados, fabrica e comercializa os seguintes tipos de produtos:

- Leites pasteurizados tipos “C” e “B”, semi-desnatado, desnatado;
- Doce de leite;
- Iogurtes (somente em pacotes);
- Bebidas lácteas (somente em pacotes);
- Achocolatado (somente pacotes)
- Nata (creme de leite);

- Requeijão.

Atende também, a demanda do programa leite das crianças do governo do estado do Paraná com o produto leite pasteurizado tipo “C” enriquecido com ferro e vitaminas “A” e “D”, conforme especificações deste programa.

O mercado da Lactobom é composto então por consumidores finais, e pelo governo do estado do Paraná. Para atender ao mercado de consumo final, a empresa distribui seus produtos no varejo em geral. A maioria dos varejistas atendidos é de pequeno e médio porte. No entanto comercialmente a empresa vem evoluindo fazendo importantes aberturas em redes locais e estaduais.

A empresa atende a diversas cidades no estado, através de distribuidores autônomos credenciados, sendo que cada unidade a determinadas cidades.

A unidade de Toledo atende as cidades de Toledo, Palotina, Marechal Cândido Rondon, Guairá, Umuarama, Foz do Iguaçu e Cascavel. A unidade de Ponta Grossa atende as cidades de Ponta Grossa, Carambeí, Castro, Telêmaco Borba, Piraí do Sul, Jaguariaíva, Paranaguá, cidades do litoral Paranaense, Guarapuava, Imbituva, Prudentópolis, Campo Largo, Cidade Metropolitana de Curitiba e Londrina.

Atualmente processa noventa mil litros de matéria-prima (MP), em uma produção destinada a leite e derivados conforme demonstra o quadro 4. Esta capacidade de captação advém de seus fornecedores de “leite cru resfriado”, sendo 35 produtores em Toledo e 39 em Ponta Grossa.

Quadro 4 – Produção leite e derivados na Lactobom

UNIDADE PRODUTIVA	CAPTAÇÃO MATÉRIA PRIMA	LEITE PASTEURIZADO		LEITE DAS CRIANÇAS		DERIVADOS	
		QUANTIA	%	QUANTIA	%	QUANTIA	%
TOLEDO	40.000	27.000	68	8.000	20	5.000	13
PONTA GROSSA	50.000	35.000	70	14.000	28	1.000	2
GERAL	90.000	62.000	69	22.000	24	6.000	7

A empresa está criando uma nova unidade em Toledo, para substituir a sua unidade antiga que será posteriormente desativada. A unidade de Ponta Grossa utiliza 50% de sua capacidade construída e está sendo preparada para utilização total a partir da implementação de novas linhas.

Com este crescimento, por praticar ações ambientais e sociais e ainda por não ter nenhuma ferramenta que possibilite sua gestão de forma estratégica, a empresa se enquadrou nos critérios básicos da pesquisa tendo, portanto sido escolhida possibilitando o desenvolvimento dos objetivos deste estudo.

Vale acrescentar que a empresa está passando por um momento onde estão sendo definidas diversas mudanças que objetivam o seu crescimento, e de acordo com as informações prévias obtidas com os agentes pesquisados, necessitarão gerenciar essas mudanças. Hipoteticamente, esta melhoria poderia ser desenvolvida pela implementação do BSC. Tal informação facilitou o desenvolvimento do estudo e permeou melhor participação dos envolvidos na pesquisa.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Com base no roteiro desenvolvido para a pesquisa, seguindo a arquitetura do BSCS e dos dados necessários à construção do mapa estratégico, apresenta-se uma análise descritiva da pesquisa efetuada na indústria Lactobom.

4.2.1 Declaração da Missão, Visão e Valores

Estas declarações estão no site da empresa, com exceção da visão que não está declarada, e foi obtida mediante a entrevista com o diretor administrativo. Seus conteúdos são:

- Missão: “A LACTOBOM tem por objetivo, produzir leite pasteurizado e derivados de leite, de alto padrão de qualidade, para proporcionar satisfação dos consumidores em consumir alimentos saudáveis”.
- Visão: Queremos ser reconhecidos por nossos públicos como uma indústria de laticínios que através de valores éticos, desenvolve produtos saudáveis contribuindo para melhoria de qualidade de vida da sociedade em geral.
- Valores: os três valores da empresa são os seus produtores, os seus funcionários e os seus clientes.

4.2.2 Processos da empresa

Por meio de visitas, observações e questionamentos foi possível identificar os principais processos constituintes da cadeia de negócios da Lactobom, conforme o modelo do BSCS.

4.2.2.1 Processos de gestão operacional

Numa base lógica para o funcionamento da empresa, os processos operacionais primordiais são: a captação de insumos, a captação de MP, a produção de leite e derivados, e a distribuição de produtos.

4.2.2.1.1 Captação de insumos

A captação de insumos é feita através de fornecedores devidamente

autorizados e com processos coerentes ao MAPA e ao Ministério da Saúde. A escolha do fornecedor é feita mediante a qualidade do produto e da prestação de serviço. Busca-se estabelecer uma relação de parceria.

4.2.2.1.2 Captação de MP

A captação de MP é base de todo o sistema de qualidade de produção da empresa. Segundo o supervisor de produção da Lactobom Ponta Grossa, todo o processo de qualidade de uma indústria de laticínios está fundamentado na obtenção do leite cru resfriado, pois este determina o rendimento e perda fabril, a durabilidade, o sabor dos produtos e os riscos alimentares destes. Desta forma, captação de MP é um dos processos que definem valor para a empresa.

Para garantir que a MP seja coletada em condições adequadas, a Lactobom tem como prioridade estar dentro dos critérios determinados pela Instrução Normativa nº. 51 (IN 51) do MAPA, que regula os critérios mínimos para a qualidade da cadeia produtiva e conseqüentemente para a MP.

Para tanto, a empresa desenvolve de forma técnica e fornece prêmios de pagamento por qualidade aos produtores, para que estes possam atingir níveis de qualidade para o desenvolvimento ótimo dos produtos.

A IN 51 e o pagamento por qualidade serão melhores descritos nos processos regulatórios e sociais.

A Lactobom coleta a MP nos produtores a partir dos tanques de resfriamento, para manter uma temperatura ideal entre 3 e 7º C. São retiradas amostras para análises diárias e semanais na indústria e para análise quinzenal do sistema de rastreamento de qualidade do MAPA. No Paraná o rastreamento é efetuado pelo laboratório da Associação Paranaense de Criadores de Bovinos da Raça Holandesa (APCBRH) em Curitiba.

O MAPA exige da indústria, uma análise semanal de todos os produtores

quanto aos fatores críticos que permitem ou impedem o beneficiamento da MP em leite pasteurizado e derivados.

A coleta é efetuada em caminhões tanques isotérmicos para manutenção da temperatura, destinados à indústria, que no ato de recebimento efetua nova coleta, pois o caminhão tem MP de vários produtores. São analisados fatores impeditivos de produção, como a existência de antibióticos e o nível de água. Caso seja encontrado algum problema, a amostra diária de cada produtor servirá para analisar o foco do problema. O produtor que por ventura causar danos à carga terá que ressarcir a mesma.

Uma vez a carga coletada esteja dentro de padrões adequados é destinada ao processo fabril.

4.2.2.1.3 O processo fabril

Os processos fabris são desenvolvidos conforme a especificação de cada produto. A empresa segue os parâmetros de produção regulados pela IN 51 e pelos Regulamentos Técnicos de Identidade de Qualidade (RTIQ) de cada produto.

Seus produtos e sistemas fabris são regulados pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), com exceção do leite das crianças cuja regulamentação é efetuada pelo Sistema de Inspeção Paranaense (SIP) da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná (SEAB), no entanto esta segue as exigências do MAPA.

A unidade de Ponta Grossa é destinada a produzir leite pasteurizado, leite das crianças e nata ou creme de leite. Esta produção é desenvolvida em 50% da capacidade construída da unidade. A unidade de Toledo fabrica leite pasteurizado, o leite das crianças, nata ou creme de leite, doce de leite, iogurte, achocolatado e requeijão. A unidade de Toledo será totalmente remodelada em uma nova instalação.

Toda a produção é devidamente acondicionada em câmaras frias para manter a temperatura até o devido encaminhamento logístico, para a distribuição nos varejistas.

Cabe salientar a existência de equipamentos antigos nas linhas de produção. Segundo o supervisor de produção, estes equipamentos devem ser substituídos a partir de 2008 para melhoria das operações fabris.

4.2.2.1.4 A distribuição de produtos

A distribuição é efetuada por distribuidores autônomos devidamente credenciados pela indústria, e por meio de caminhões refrigerados para a manutenção da temperatura e da durabilidade do produto até o varejista.

De acordo com critérios logísticos a distribuição é efetuada em duas instâncias.

Nas localidades próximas das unidades fabris a distribuição é efetuada por distribuidores locais, que obtêm os produtos para a distribuição nas respectivas unidades.

Em cidades ou regiões mais distantes a distribuição é destinada por frota própria da indústria até um distribuidor, que deverá possuir estrutura suficiente para o armazenamento dos produtos. Este por sua vez, fará a distribuição em sua cidade ou região.

Estes distribuidores regionais estão situados nas cidades de Londrina, Foz do Iguaçu, Curitiba, Paranaguá e Guarapuava.

4.2.2.2 *Processos de gestão de clientes*

Os processos de gestão de clientes na Lactobom são traduzidos na gestão comercial, ou seja, nas vendas da empresa aos varejistas. Estas feitas por distribuidores e fiscalizadas por supervisores regionais e pelo gerente de vendas.

Inexistem programas ou processos efetivos como pesquisa de mercado, segmentação de clientes, serviços de atendimento e relacionamento com os clientes varejistas ou com os consumidores finais. Há um canal de atendimento por telefonia, no sentido de atender eventuais reclamações, mas o serviço não é efetivo e não existe gestão deste processo.

A gestão de clientes é uma área carente de processos na referida indústria.

4.2.2.3 Processos de gestão da inovação

Não existe uma política ou investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

A inovação na empresa é mediante incorporação de produtos já concebidos no mercado. Mesmo assim, a indústria tem por filosofia a contínua análise de produtos e do processo fabril. Em se detectando uma necessidade de melhoria ou incremento de inovação, estas são desenvolvidas mediante o apoio técnico de fornecedores ou por meio de sugestões do SIF.

Quando se faz necessário, cursos técnicos são promovidos para que sejam agregados novos conhecimentos necessários à incorporação de novos produtos ou de novas linhas de produção.

4.2.2.4 Processos regulatórios e sociais

Foram encontrados processos voltados a atender as exigências legais e

regulatórias da atividade da indústria, processos ambientais e processos sociais.

Como qualquer indústria de laticínios, para que a Lactobom possa estar em operação, é necessário que atenda as normas e regulamentos advindos das instâncias fiscais e reguladoras de sua atividade.

Primeiramente, para atender ao programa leite das crianças, deve estar em conformidade com as normas e regulamentos determinados pela SEAB, fiscalizadas pelo SIP, em função dos diferenciais exigidos no produto. Demais produtos e sistemas de fabricação estão enquadrados pelas normas e regulamentos determinados pelo MAPA, fiscalizadas pelo SIF. Vale acrescentar que a regulamentação estadual segue parâmetros da regulamentação federal.

O maior impacto regulador está na Instrução Normativa Nº. 51, pois determina não só o funcionamento da indústria, mas de toda a cadeia produtiva. De acordo com o supervisor de produção, esta norma prevê critérios para a cadeia produtiva desde a concepção da MP, sua coleta e processo fabril e sua distribuição até o mercado para o consumo.

A maior inferência da IN 51 esta na base da produção rural, pois prevê a melhoria de qualidade do processo produtivo com base na qualidade da MP. Sendo esta, norma que determina requisitos para:

- O numero de células somáticas (CCS), que representam resíduos de infecção advindos dos tetos das vacas, com uma doença chamada mastite;
- O número de bactérias total (CBT) que representam as bactérias benéficas ou não no leite;
- Os níveis de gordura, proteína e água;
- Ausência completa de resíduos, principalmente de antibióticos;
- A temperatura durante a coleta, transporte até o processamento e transporte do produto acabado até o varejista. A temperatura deve estar entre 0 e 7 graus.

Destes requisitos, os de maior preocupação são a CCS e a CBT, pois estão ligados a questões de higiene e da saúde dos animais produtores. Nestes requisitos o MAPA está implementando a IN 51 de forma gradual, pois é necessário que os produtores tenham tempo para corrigir problemas com os seus rebanhos produtores.

Com base nas informações obtidas com o supervisor de produção e da própria IN 51 do MAPA, o Quadro 5, demonstra as fases de implementação gradual da IN 51 quanto aos índices de CCS e CBT, no Brasil.

Quadro 5 – Implementação gradual IN 51 Brasil – CCS e CBT

FASES DE IMPLEMENTAÇÃO	DATA PARA IMPLANTAÇÃO POR REGIÕES NO BRASIL		CCS (CS/ml)	CBT (UFC/ml)
	SUL SUDESTE CENTRO OESTE	NORTE NORDESTE		
1ª FASE	01/01/2006	01/07/2007	1.000.000	1.000.000
2ª FASE	01/07/2008	01/07/2010	750.000	750.000
3ª FASE	01/07/2011	01/07/2012	400.000	100.000

Fonte: Adaptado de IN 51 do MAPA (2002)

A Lactobom busca a adequação de todos os requisitos da IN 51. Para garantir índices aceitáveis de CCS e CBT, implementou um programa de pagamento por qualidade, onde estipula metas ousadas para os produtores rurais, considerando um nível de 50% abaixo dos exigidos pela IN 51. Desta forma os produtores que atingem estas metas têm % de pagamento agregados por litro de MP entregue.

A indústria também é inferida por normas e regulamentações ambientais, e no caso da Lactobom, o tratamento dos dejetos de produção são regulados pelo Instituto Ambiental do Paraná (IAP).

A indústria tem investido em processos sociais e ambientais, primeiramente por acreditar que deve ter uma atuação responsável, e em segundo plano esses processos permitem de certa forma uma antecipação ao alcance das normas e regulamentos exigidos para a sua atividade. Destacam-se como atividades sociais o

programa leite das crianças, o desenvolvimento dos produtores e a abertura da empresa para visitantes. Como ações ambientais destacam-se o uso de biodigestores e de biocombustíveis.

Através do programa leite das crianças, a indústria cumpre com a função social para qual o leite existe. Além disso, o governo do estado do Paraná só permite participar do programa empresas que tenham captação de pequenos produtores (até 500 litros de MP por dia), fazendo com que a cadeia de produção, contemple socialmente estes produtores de menor porte.

Mesmo tendo a IN 51 um caráter regulatório, a indústria busca desenvolver seus produtores através de suporte, treinamento e com o pagamento por qualidade. Estas ações permitem enquadrar a indústria como responsável socialmente no que se diz respeito à promoção e desenvolvimento de sua cadeia produtiva, pois além de permitir a melhoria para si própria, permite a longo prazo a garantia da sustentabilidade da cadeia de seus produtores.

Uma outra ação social diz respeito ao relacionamento com a comunidade em geral. Tanto na unidade de Ponta Grossa, quanto na unidade de Toledo, a empresa promove visitas da comunidade em geral, desde que evidentemente marcadas com antecedência. A empresa acredita que deve ser transparente para com a sociedade demonstrando seus processos e para que sua imagem realmente possa ser reconhecida.

Ambientalmente a empresa tem atuado com os biodigestores que permitem transformar os dejetos fabris em biogás, alimentando as caldeiras e chuveiros da fábrica. Após a geração do biogás, o material depositado nos biodigestores é utilizado para adubo do pasto através de um processo chamado fertirrigação.

A indústria também investe em geração de biodiesel. Através de uma parceria com produtores a Lactobom tem na unidade de Toledo, uma pequena área fabril destinada a processar sementes de girassol para geração de biodiesel. Este alimenta veículos dos produtores, como tratores, caminhões e alguns caminhões da empresa. O processamento do girassol rende ainda a pasta de girassol, para alimentar o gado e a glicerina que é utilizada como MP para caldeiras no processo fabril.

Através destas ações a empresa está buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável, e estar enquadrada como responsável social e ambientalmente. Em função desta busca estará implementando a partir de março de 2008, em parceria com o SESI-Paraná, normas para buscar a certificações sociais e ambientais. As normas a serem implementadas são a ISO 14.000 e OHSAS 18.000.

4.2.3 Sistemas e capacitação de pessoal

Foi também investido na Lactobom, mediante a arquitetura do BSCS, o uso de sistemas de informação e a capacitação de pessoal, ou seja, a capacidade de seus ativos intangíveis.

A indústria é deficitária em sistemas de informação. Os sistemas existentes não são integrados e servem para os controles básicos como fluxo de caixa, contas a receber e a pagar, folha de pagamento e registro de funcionários, e das situações atuais das vendas.

Quanto à capacitação de pessoal, a empresa procura sempre que necessário treinar os funcionários de forma interna. Aos técnicos de laticínios que são supervisores de produção e qualidade da empresa, são destinados cursos de atualização. Estes por sua vez, repassam em momento oportuno para os demais participantes do processo. A empresa continuamente reforça conhecimentos sobre a IN 51, e sobre sua responsabilidade social e para com o ambiente.

4.2.4 Definições estratégicas e objetivos da empresa

Por meio do processo de entrevista, buscou-se identificar junto ao Diretor Administrativo e Supervisor de Produção, os objetivos e demais elementos estratégicos da organização, necessários para o desenvolvimento do mapa

estratégico e posterior confirmação da hipótese do estudo. Os objetivos relatados correspondem a uma perspectiva para os próximos cinco anos da empresa. Estes foram pesquisados conforme a proposta de modelo do BSCS.

4.2.4.1 Definição dos stakeholders

Antes de identificar os objetivos da organização procurou-se avaliar se esta entende os impactos de suas ações para com os seus públicos.

A empresa reconhece a importância dos públicos para sua atuação, e compreende que suas ações e objetivos podem ser impactados ou podem impactar alguns públicos. Define que suas ações são desenvolvidas considerando estes personagens. Esta por sua vez, define como principais stakeholders:

- Sócios: seis irmãos, sendo que cinco atuam dentro da empresa em atividades gerenciais coordenados majoritariamente pelo Diretor Administrativo.
- Funcionários: constituem um dos valores da empresa;
- Fornecedores em geral: mantém os insumos produtivos secundários;
- Clientes: varejistas e consumidores final;
- Governos: Federal, em função da fiscalização e da IN 51; Estadual, em função do programa leite das crianças do qual a empresa é um fornecedor; e Municipais em função dos benefícios de concessão de terrenos para as unidades fabris.
- Comunidade em geral: a comunidade em geral deve ter boa imagem da empresa, de sua ética e da qualidade de seus produtos;
- Universidades: importantes fontes de parcerias como estagiários e treinamentos aos produtores.

4.2.4.2 Objetivos para com a sustentabilidade da empresa

Buscou-se identificar as pretensões das ações de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade empresarial, para averiguar a correspondência com o modelo *Triple Botton Line*.

A empresa acredita e está procurando investir social e ambientalmente, pois entende que deva ser responsável. Acredita também que através das ações ambientais e sociais desenvolvidas, poderá em longo prazo melhorar significativamente seu retorno financeiro e dos seus produtores. Busca também disseminar nos seus stakeholders a necessidade das ações ambientais e sociais, contempladas na visão sobre sua atuação.

Estas ações se configuram em objetivos da empresa. Portanto prevê a implementação das normas ISO 14.000 e OHSAS 18.000, para que assim essas ações sejam melhores gerenciadas e a longo prazo possibilitem as devidas certificações para a empresa.

4.2.4.3 Objetivos financeiros

Foram investigadas as intenções de crescimento financeiro da empresa. Em franco crescimento, é intenção da empresa, crescer em vendas na ordem de 30% ao ano em cinco anos. Esta intenção é subsidiada pelo crescimento médio dos últimos 3 anos 2004, 2005 e 2006 em 27% ao ano.

Questionou-se sobre a necessidade da melhoria de seu desempenho operacional. Ambos entrevistados salientaram a necessidade de melhorar seus controles, mas observaram como fator principal a melhoria do desempenho das linhas de produção, as quais necessitam de investimentos para substituição dos equipamentos defasados de produção.

Demonstraram também que para atingir estes resultados, são necessárias diversas ações. Mediante esta afirmação foi possível identificar demais elementos

integrantes do BSCS.

4.2.4.4 Objetivos para com os clientes

Questionou-se sobre a proposta de valor para os clientes, para que fosse possível atingir os objetivos financeiros.

A proposta de valor da Lactobom aos seus clientes é derivada de sua missão, ou seja, a empresa quer satisfazer seus clientes através de produtos lácteos saudáveis.

Além desta proposição de valor, foram constatados os seguintes objetivos para com os clientes no sentido de promover o aumento das vendas:

- Aumentar a participação de mercado;
- Desenvolver e incentivar a preferência pelo leite pasteurizado;
- Ofertar novas linhas de produtos sendo estas: iogurtes em badejas, e queijo parmesão e leite em pó;
- Aumentar a validade do leite pasteurizado de 7 para 10 dias;
- Desenvolver imagem ética e responsável. Este objetivo não visiona apenas os clientes, mas para todos os stakeholders da empresa.

Para que as propostas aos clientes e financeira sejam atendidas, a entrevista conduziu e orientou a necessidade de integração dos processos internos, e dos ativos intangíveis. Buscou-se também identificar a ênfase das ações sociais e ambientais para compor a perspectiva social e ambiental. Desta maneira, foi possível identificar os objetivos para estas perspectivas conforme o modelo do BSCS e as relações de causa e efeito necessárias a construção do mapa estratégico.

4.2.4.5 *Objetivos para com os processos internos*

Buscou-se identificar objetivos para os processos já existentes e descritos na primeira parte da pesquisa. No entanto, com a necessidade de atender as propostas financeiras e dos clientes, outros processos foram identificados tornando-se objetivos de implementação.

Para os processos operacionais foram identificados os seguintes objetivos:

- Aumentar a captação da MP, conjuntamente com a incorporação de novos produtores. Com este objetivo será possível aumentar a produção e a venda dos produtos atuais e, implementar as novas linhas de produção;
- Manter os padrões de CCS e de CBT em 50% abaixo dos padrões da IN 51, conjuntamente com a manutenção de todo o processo adequado à coleta, produção e distribuição de lácteos conforme prevê esta norma. Este objetivo possibilitará contribuir para que os produtos tenham maior qualidade, de acordo com a proposta e objetivos para os clientes. Permeará também a melhoria na eficiência operacional;

Para os processos de gestão de clientes foram identificados os objetivos:

- Implementar um sistema de atendimento ao cliente e de gestão de relacionamento. Com este objetivo será possível suportar e dar manutenção a proposta de valor aos clientes;
- Desenvolver merchandising nos pontos de venda. Este objetivo visa aumentar a percepção dos consumidores quanto a proposta de produtos saudáveis e consequentemente para apoio no aumento das vendas.

Conjuntamente com todos estes processos é intenção da empresa

implementar um outro processo denominado gestão de perdas. Trata-se de um programa que será desenvolvido para que sejam gerenciadas perdas nos processos fabris, de clientes, de produtores, e eficiência, levando conseqüentemente as perdas dos objetivos financeiros. A implementação deste programa se configura como um objetivo geral para a perspectiva dos processos internos da Lactobom.

4.2.4.6 Objetivos ambientais e sociais

Conforme foram observados e descritos nos processos regulatórios e sociais, a empresa busca desenvolver ações ambientais e sociais para que, desta forma possa viabilizar sua sustentabilidade. A entrevista buscou identificar os objetivos para tais ações, considerando a perspectiva social e ambiental do modelo do BSCS.

Foram identificados os seguintes objetivos sociais:

- Manter a parceria com o programa leite das crianças. Além de permear a manutenção comercial, tendo o governo do estado do Paraná, como cliente, este objetivo tem um importante caráter para com o desenvolvimento social do estado;
- Manter o suporte aos produtores juntamente com o pagamento por qualidade perante os critérios determinados pela IN 51. Este objetivo permeará atingir resultados significativos quanto aos níveis de CCS e CBT, possibilitando ainda que o sistema fabril esteja adequado à norma. Além disso, a empresa cumprirá com o seu papel social quanto ao desenvolvimento de seus produtores, fazendo com que sua cadeia produtiva seja sustentável.
- Implementar um processo de gestão da saúde e segurança dos funcionários. Este objetivo visa à melhoria dos processos de segurança e da saúde dos funcionários da indústria. Para tanto será implementada a norma OHSAS 18.000 em parceria com o SESI Paraná.

- Estimular a visita da comunidade. A empresa quer ser reconhecida pela comunidade em geral como ética e responsável. Para tanto este objetivo visa através de visitas da comunidade em geral a manutenção desta imagem;

Foram identificados os seguintes objetivos ambientais:

- Manter e incrementar o uso de biocombustíveis a base de girassol. Este objetivo permitirá a melhoria para redução de desperdícios energéticos da empresa. Configura-se como alternativa para o consumo do gado dos produtores, através da pasta de girassol. A longo prazo, pode se tornar um novo negócio para a empresa;
- Manter e incrementar o uso dos biodigestores. Também de cunho energético para a própria indústria, trará economia no uso de lenha nas caldeiras. Possibilitará economia para os produtores como adubo para o pasto do gado leiteiro;
- Implementar um processo de gestão ambiental. Este objetivo visa assegurar o desempenho correto das ações ambientais da indústria, Para tanto será implementada a norma ISO 14.000 em parceria com o SESI Paraná.

As duas normas a serem implantadas, ISO 14.000 e OHSAS 18.000, visam a certificação da indústria nestas normas, o que possibilitará o melhor reconhecimento não só dos seus clientes, mas de todos os seus stakeholders.

4.2.4.7 Objetivos de aprendizagem e crescimento

Buscou-se identificar para esta perspectiva os objetivos para com o

conhecimento dos funcionários e da empresa através do uso de sistemas de informações.

Para esta perspectiva foram identificados os seguintes objetivos:

- Implementar e integrar sistemas de informações. Possibilitará para a empresa o desenvolvimento integrado da gestão da informação, gerando suporte para todos os processos;
- Desenvolver parcerias com universidades. Este objetivo visa possibilitar a melhoria de suporte aos produtores e a contratação de estagiários para a melhoria do conhecimento do processo fabril, e desenvolver treinamentos dos funcionários quando necessário;
- Maximizar os conhecimentos sobre a IN 51. Possibilitará manter os objetivos quanto a esta norma;
- Reciclar o conhecimento técnico dos colaboradores. Visa manter os funcionários preparados para o crescimento da empresa;
- Maximizar conhecimentos para promover cultura ética, ambiental e social. Este objetivo facilitará o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade empresarial.

4.2.5 Desenvolvimento do mapa estratégico conforme o modelo do BSCS

Com base nos dados descritos sobre o funcionamento básico da indústria e seus objetivos estratégicos, foi possível desenvolver conforme o modelo do BSCS o mapa estratégico conforme demonstra a Figura 9.

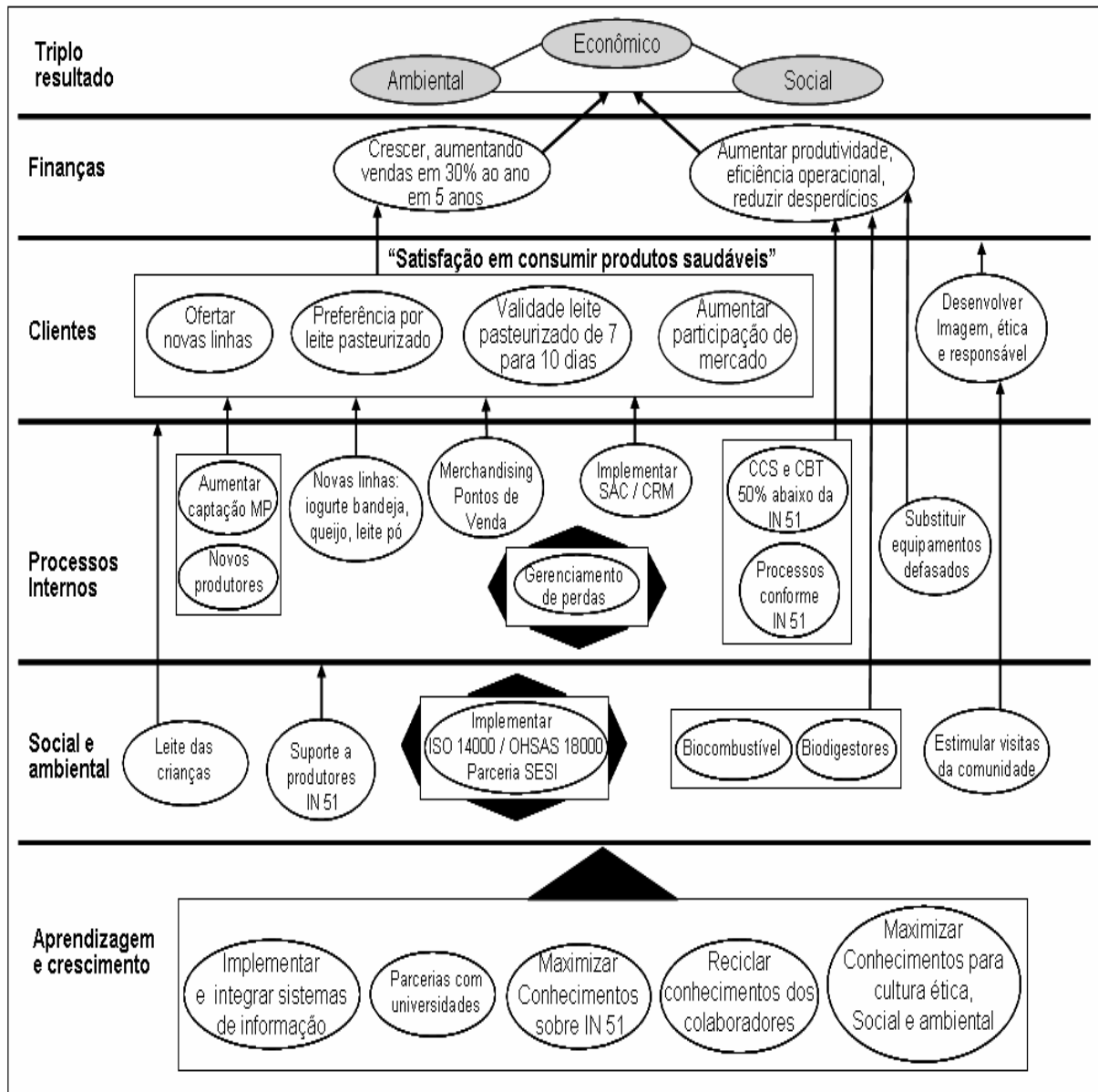


Figura 9 – ME da Lactobom conforme modelo BSCS

A construção do mapa estratégico levou em consideração as relações de causa e efeito, entre objetivos, funcionamento e definições estratégicas da empresa.

O mapa estratégico desenvolvido foi apresentado para a Lactobom, nas pessoas do Diretor Administrativo e do Supervisor de Produção unidade Ponta Grossa, participantes da pesquisa, para cumprir com o quinto objetivo específico e com a hipótese deste estudo, confirmado e demonstrado no Anexo C.

De acordo com estes personagens, o mapa estratégico desenvolvido

possibilitou visualizar os objetivos de forma coerente, e integrados com as propostas estratégicas a longo prazo para a indústria.

Houve aceitação do mapa estratégico e do modelo baseado no BSCS. Os agentes pesquisados salientaram que o modelo demonstra as ações ambientais e sociais, de forma integrada com demais objetivos da empresa.

Salientaram ainda ter interesse em conhecer melhor a ferramenta para desenvolver um possível projeto de implementação, tendo convidado o pesquisador deste estudo para avaliar esta possibilidade. Isto demonstra o reconhecimento da necessidade de aplicar uma ferramenta como o BSCS na indústria estudada.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Com base no estudo desenvolvido, é possível teórica e empiricamente, efetuar algumas considerações conclusivas para este trabalho.

Há necessidade de que as empresas se engajem nas causas do desenvolvimento sustentável para a melhoria da vida dos cidadãos e do planeta. Este engajamento não deve acontecer meramente por questões regulatórias, mas sim de forma ética e consciente. Estas ações não devem ser exclusivas da responsabilidade de grandes empresas, ou de países ricos, mas uma ação conjunta e global, de toda e qualquer empresa.

Os breves relatos teóricos neste estudo puderam demonstrar que ao investir em ações para o desenvolvimento sustentável, as empresas podem melhorar a sua sustentabilidade e conseqüentemente poderão alcançar longevidade e lucro. Para tanto estas ações devem ser desenvolvidas de forma estratégica.

O BSC e seus mapas estratégicos têm sido demonstrados pela literatura como ferramentas que possibilitam uma efetiva gestão estratégica. Tem sido também aplicado, ainda que em pequena escala, para a gestão de sustentabilidade contemplando as ações de desenvolvimento sustentável, através de uma adaptação denominada BSC de Sustentabilidade. No entanto, ainda não é claro na literatura um modelo específico.

Com base nas orientações dos criadores do BSC e seus exemplos, foi possível aplicar o modelo genérico de mapa estratégico de BSCS para testar a hipótese, no caso industrial estudado. Tal fato prova a flexibilidade e adaptabilidade do método, podendo este ser testado em diversas outras situações, como sugerem Kaplan e Norton em suas obras.

O roteiro de pesquisa desenvolvido para o estudo com base na arquitetura do BSC e no modelo do BSCS, se mostrou eficiente para a busca da estrutura

estratégica e dos componentes necessários ao desenvolvimento de mapa estratégico. Assim, a própria arquitetura do BSC pode conduzir um processo de pesquisa acadêmica, ou ainda, um processo investigativo em casos práticos de implementação.

Quanto ao caso apresentado pode-se constatar que a Lactobom, vem desenvolvendo ações ambientais e sociais que provam sua preocupação e responsabilidade para com o desenvolvimento sustentável, dentro do contexto de abrangência de seus stakeholders.

Na prática destas ações, a empresa vem criando condições inerentes à sua sustentabilidade e a de seus produtores. Fatos estes que tornam a Lactobom, um exemplo diante do contexto da cadeia produtiva de leite e derivados no Brasil.

No entanto, observou-se conforme a proposição da hipótese deste estudo, que não há uma orientação ou condução estratégica destas ações a sustentabilidade empresarial. Tal fato apóia a necessidade de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica, capaz de conduzir as ações sociais e ambientais rumo a estratégias de sustentabilidade.

Pôde-se identificar que há uma preocupação da empresa no sentido de melhorar seu desempenho e sua sustentabilidade, através da prática de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável. Esta preocupação ficou evidente, através dos objetivos identificados na entrevista, provando a consciência dos agentes entrevistados.

A necessidade de sistema de gestão ficou expressa pela empresa, pois está preocupada em implementar sistemas que possibilitem gerenciar as ações ambientais e sociais, na busca por resultados mais concretos e, que possibilitem a melhoria de sua imagem como empresa responsável. Tal situação ficou clara quanto ao objetivo de implementar as normas ISO 14.000 e OHSAS 18.000.

Foi possível então diagnosticar a necessidade da empresa quanto à aplicação de uma ferramenta para gerir estrategicamente suas ações ao desenvolvimento sustentável e a sua sustentabilidade empresarial.

Este diagnóstico culminou com a construção do mapa estratégico da Lactobom, conforme o modelo do BSCS, que fora demonstrado aos participantes da

pesquisa. Estes por sua vez concordaram que a ferramenta reflete suas necessidades estratégicas, pois enfatizaram a possibilidade de sua implementação.

O mapa estratégico desenvolvido possibilitou a integração das ações ambientais e sociais, com demais processos e objetivos da empresa. Assim, a aplicação do BSCS na empresa, demonstrou que o modelo permite a orientação das ações de desenvolvimento sustentável para de forma estratégica buscar a sustentabilidade empresarial.

Cumpridos os objetivos e, confirmada a hipótese do estudo, considera-se que a construção do mapa estratégico possibilita demonstrar à empresa e seus gestores a necessidade de implementarem o BSC de sustentabilidade, para que possam estrategicamente contribuir para com o desenvolvimento sustentável e desta forma assegurar sua sustentabilidade empresarial.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este estudo não exaure outras aplicações e testes de construção de ME do modelo BSCS. Outros estudos podem então fazê-lo em outras realidades empresariais.

As soluções apresentadas pela empresa tanto na esfera ambiental quanto social, merecem destaque. O uso dos biodigestores e o processo de biodiesel a base de girassol, a alimentação do gado com o refugo deste processo, os pagamentos por qualidade aos produtores, são ações que merecem a atenção acadêmica, científica e empresarial.

Diante do atual cenário brasileiro, as ações voltadas à qualidade da cadeia produtiva de laticínios, desempenhadas com sucesso na empresa estudada, podem configurar-se em alvo para estudiosos deste segmento.

Estudos que contemplem outras ferramentas estratégicas capazes de propiciar a orientação de ações de desenvolvimento sustentável para conduzir empresas rumo à sua sustentabilidade, são de extrema valia, diante do contexto

contemporâneo.

O modelo do BSCS, não contempla uma perspectiva específica para os stakeholders de uma empresa. A necessidade e a viabilidade de adaptar e implementar esta perspectiva pode se configurar em um estudo futuro, o qual reflete a intenção pessoal do pesquisador deste trabalho.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo possui algumas limitações que devem ser apontadas.

Por utilizar como procedimento o estudo de caso, deve-se atentar para a dificuldade em tecer generalizações. O estudo esta inserido em uma realidade específica e conforme já proposto, novos estudos devem ser efetuados com os mesmos propósitos considerando diferentes realidades empresariais.

O método do BSCS não fora implementado para que resultados estratégicos fossem colhidos. Embora não sendo o objetivo do estudo, caso ocorra a implementação deste modelo na empresa estudada, os objetivos devem ser implementados e corrigidos ao longo do período estratégico. Há que se acrescentar que não foram testados os scorecards que devem ser compostos para que o BSCS seja implementado em sua totalidade.

Considerando o critério, acesso para realização da pesquisa, esta possibilitou efetuar o estudo com apenas um dos sócios. No caso da implementação da ferramenta, os objetivos e o mapa estratégico devem ser revisados, considerando um possível conflito de opiniões que neste caso não fora revelado.

REFERÊNCIAS

ABEPRO. **Áreas e sub-áreas de engenharia de produção**. Disponível em <<http://www.abepro.org.br>>. Acesso em 05 out. 2007.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BEBER, Sedinei José Nardelli; RIBEIRO, José Luis Duarte; KLIEMANN NETO, Francisco José. **Análise das causas do fracasso em implantações de BSC**. Revista Produção On Line, Florianópolis, v.6, n. 2, ago. 2006. Disponível em <www.producaoonline.ufsc.br>. Acesso em 12 set. 2007.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BIEKER, Thomas. **Sustainability management with balanced scorecard**. 2003. Disponível em <<http://www.ifz.tugraz.at>>. Acesso em 10 jun. 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO. **Instrução Normativa nº. 51**. Disponível em <www.agricultura.gov.br>. Acesso em 18/09/2007.

BUENO, Érika Larcerda; SERPA, Paula Tavares, SENA, Renata Balmant, OLIVEIRA, Roseli Janaina Berto de Oliveira, SOEIRO, Simone. **A responsabilidade social e papel da comunicação**. In: **Responsabilidade social das empresas**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 273-202.

CANEVAROLO, Maria Estela Antonioli Pisani; MARTINS, Roberto Antonio. **Estudo de caso sobre implementação de balanced scorecard**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. 2006. Disponível em <<http://www.globalreporting.org/>>. Acesso em 01 ago. 2007.

GOMES, Patrícia Pereira Vasques; BERNARDO, André; BRITO, Gilson. **Princípios de Sustentabilidade**: uma abordagem histórica. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2005.

GOMES, Romeu. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 67-80.

GONÇALVES, Benjamim S. (coordenador). **Responsabilidade social empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006. Disponível em <www.ethos.org.br>. Acesso em 10 ago. 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 19ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**:

um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIYASHITA, Ricardo; SOARES, Karina Gomes. **Mapa estratégico de responsabilidade social das empresas baseado no Balanced Scorecard responsabilidade social e papel da comunicação.** Revista Gestão da Produção e Sistemas, Bauru, v1, n 1, p.77-83. 2005.

MONTEIRO, Paulo Roberto Anderson; CASTRO, Alexandre Ramos; PROCHNIK, Victor. **A mensuração do desempenho ambiental no balanced scorecard e o caso da Shell.** Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 8, São Paulo. **Anais eletrônico...** São Paulo: USP, 2003. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a_mensuracao_do_desempenho_ambiental_no_balanced_scorecard_o_caso_da_shell_brasil.pdf>. Acesso em 06 ago. 2007.

OLIVEIRA, Fábio Risério Moura de. **Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã.** In: **Responsabilidade social das empresas.** São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 195-228.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. **Impacto da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais.** In: **Responsabilidade social das empresas.** São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 37-70.

Prahalad, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 18ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

RICHARDSON, Robert Jerry; WAINWRIGHT, Daivid. **A pesquisa qualitativa crítica e válida.** Texto extraído do livro Pesquisa Social. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em <<http://jarry.sites.uol.com.br/pesquisaqualitativa.htm>>. Acesso em 15 jul. 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, Andréia Marize; RODRIGUES, Isabel Cristina. **O desenvolvimento**

econômico regional no contexto do desenvolvimento sustentável. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...**Ouro Preto: UFOP, 2003.

ROSA, Fabrícia Silva da. **Proposta de aplicação do balanced scorecard para instituições de pesquisa:** um estudo exploratório para o Laboratório de Cultivo de Moluscos Marinhos da Universidade Federal de Santa Catarina. 2002. 121 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção . UFSC - SC. 2002.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 10ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

STADLER, Humberto. **Estratégias para a qualidade:** o momento humano e o momento tecnológico. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2006.

TEIXEIRA, Fabrícia Souza. **Mensuração do grau de eficácia do balanced scorecard em instituição privada de ensino superior.** 2003. 180 f. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. USP/FEA-SP. 2003.

THE GLOBAL COMPACT. **O que é global compact / pacto global.** Disponível em <<http://www.pactoglobal.org.br>>. Acesso em 05 ago. 2007.

TORRES, Juliana de Queiroz Ribeiro. **Estudo da relação entre os modelos de gestão baseados no balanced scorecard, responsabilidade social empresarial e as práticas de recursos humanos.** 2007. Disponível em <<http://www.uniethos.org.br>>. Acesso em 16 set. 2007.

TRIVINHÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIETHOS. Disponível em <<http://www.uniethos.org.br>>. Acesso em 14 jul. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO

Roteiro base para observação no caso conforme arquitetura e modelo do BSCS

1. Qual a missão, a visão e valores da empresa?
2. Qual o seu histórico?
3. Quais são os negócios e as principais atividades da empresa?
4. Qual sua situação com relação ao mercado?
5. Quais são os seus produtos ou linhas de produtos?
6. Quais são os seus mercados?
7. Quais são e como funcionam os processos da empresa?
 - 7.1. Processos Internos:
 - 7.1.1. Processos Operacionais: Abastecimento, Produção, Distribuição;
 - 7.1.2. Processos de gestão dos clientes;
 - 7.1.3. Processo de gestão da inovação;
 - 7.1.4. Regulatórios e sociais;
8. Quais são e como são praticadas ações sociais e ambientais na empresa?
9. Como são capacitados os funcionários;
10. Existem sistemas informatizados? Estão integrados?
11. Existem outros processos vitais para o negócio da empresa?

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Roteiro base para entrevista para construção do ME conforme arquitetura e modelo do BSCS

1. Como a empresa define seus stakeholders?
 - 1.1. Quais os impactos por eles causados e recebidos?
2. Qual a concepção sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial?
 - 2.1. Para que as ações ambientais e sociais são desenvolvidas?
3. Quais são os objetivos de crescimento e produtividade da empresa?
 - 3.1. Em quanto tempo se espera alcançar estes objetivos?
 - 3.2. Como basicamente se espera cumprir estes objetivos?
4. Como a empresa pretende fazer com que os clientes propiciem o crescimento desejado no período estipulado?
 - 4.1. Existe uma proposta de valor que a empresa acredite que deva ser repassada aos clientes?
5. Como e quais processos podem ajudar a atender as ações para os clientes e para que os objetivos financeiros possam ser cumpridos?
 - 5.1. Processos operacionais;
 - 5.2. Processos de gestão dos clientes;
 - 5.3. Processos de gestão da inovação?
 - 5.4. Os processos são suficientes?
 - 5.5. Existem processos que serão implementados?
 - 5.6. Como serão cumpridos os processos regulatórios?
6. Como as ações ambientais e sociais podem estar contempladas diante dos

processos para ajudar a obter os resultados propostos?

6.1. Quais são as intenções da empresa quanto às ações ambientais e sociais?

7. Como se pretende fazer para que os funcionários possam ajudar a empresa atingir os objetivos propostos, considerando sua integração em todos os processos?
8. Quanto ao processo de informações, como a empresa pretende obter informações que agilizem seus processos.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS
DE LEITE BOMBARDELLI LTDA.
www.lactobom.com.br

Vimos por meio deste, autorizar o desenvolvimento de pesquisa acadêmica, na Indústria e Comércio de Produtos de Leite Bombardelli Ltda. (LACTOBOM), com vistas ao desenvolvimento de dissertação de mestrado, para o Sr. Sérgio Henrique Barszcz. Para tanto, o processo será conduzido através do funcionário Julio César Barszcz, supervisor de produção na unidade de Ponta Grossa, o qual terá também a autoridade de validar a pesquisa efetuada.

Nestes termos autorizamos o referido processo de pesquisa.

Atenciosamente,



JANDIR FAUSTO BOMBARDELLI
DIRETOR ADMINISTRATIVO

Toledo, 06 de agosto de 2007

Matriz: Estrada Rural Adroaldo José Bombardelli - Km 2,5
Caixa Postal 371 - CEP 85.900-000 - TOLEDO - PR
Fone/Fax: (45) 3277-3495 - E-mail: lactobom@lactobom.com.br
CNPJ 72.207.574/0001-46 — Inscrição Estadual 41806126-08

Filial: Avenida Adroaldo José Bombardelli - s/nº - Quadra 5 - BR 376
Distrito Industrial - CEP 84.043-741 - PONTA GROSSA - PR
Fone/Fax: (42) 3228-1507 - E-mail: lactobompg@brturbo.com.br
CNPJ 72.207.574/0004-99 — Inscrição Estadual 90294458-31

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE DADOS E RESULTADOS



LACTO BOM

INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS
DE LEITE BOMBARDELLI LTDA.

CNPJ 72.207.574/0004-99 - Inscr. Est. 90294458-31

Autorização

Vimos por meio desta, confirmar que o Sr. Sérgio Henrique Barszcz, desenvolveu o trabalho de pesquisa na Indústria e Comércio de Produtos de Leite Bombardelli Ltda, através de visitas e questionamentos em entrevista.

Sendo a pesquisa também de nosso interesse, autorizamos a divulgação dos dados nela contidos.

Ponta Grossa, 31 de Outubro de 2007


Lino César Barszcz
Supervisor de Produção

Av. A. J. Bombardelli, s/n.º - Quadra 5 - BR 376 - Distrito Industrial
Fone/Fax: (42) 3228-1507 - Email: lactobompg@brturbo.com.br
CEP 84043-741 - PONTA GROSSA - PARANÁ

ANEXO C – APRESENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO MODELO BSCS DA LACTOBOM



LACTO BOM

INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS
DE LEITE BOMBARDELLI LTDA.

CNPJ 72.207.574/0004-99 - Inscr. Est. 90294458-31

DECLARAÇÃO

Declaramos que o Sr. Sérgio Henrique Barszcz, apresentou como resultado de sua pesquisa o Mapa Estratégico que demonstra as intenções estratégicas para os próximos 5 anos da Lactobom.

Julgamos que a ferramenta possa ser válida para a empresa e estudaremos, junto ao Sr. Sérgio, as possibilidades e viabilidades de sua implementação.

Ponta Grossa, 31 de outubro de 2007.

Atenciosamente


Jandir Fausto Bombardelli
Diretor Administrativo


Júlio César Barszcz
Supervisor de Produção

Av. A. J. Bombardelli, s/n.º - Quadra 5 - BR 376 - Distrito Industrial
Fone/Fax: (42) 3228-1507 - Email: lactobompg@brturbo.com.br
CEP 84043-741 - PONTA GROSSA - PARANÁ

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)