

Indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC: uma investigação nas vinícolas da região da campanha gaúcha

Performance indicators in bsc management model: an investigation into the wineries in Rio Grande do Sul (gaúcha) region

Fábio Josende Paz¹ - Universidade da Região da Campanha - Departamento de Desenvolvimento Organizacional
Henrique Bevilaqua Rubin² - Universidade da Região da Campanha - Bacharel em Administração
Liane Mahlmann Kipper³ - Universidade de Santa Cruz do Sul - Departamento de Sistemas e Processos Industriais

RESUMO

O segmento da vitivinicultura está em plena expansão na região da Campanha, no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil. Gestores que atuam neste segmento precisam, cada vez mais, de ferramentas que os auxiliem no processo de gestão estratégica. Uma das principais ferramentas utilizada mundialmente para isto é o *Balanced Scorecard* (BSC), que utiliza indicadores de desempenho, em diferentes perspectivas organizacionais, como forma sistêmica de avaliação. Assim, a pesquisa tinha como objetivo investigar a utilização de indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC, nas vinícolas da região da Campanha Gaúcha. Para tanto, um estudo exploratório e descritivo, de caráter quantitativo e qualitativo foi desenvolvido, sendo possível observar que estas vinícolas utilizam, majoritariamente, indicadores da perspectiva financeira da empresa, deixando outros aspectos e perspectivas importantes, em segundo plano. Foi constatado também que a qualidade na gestão não depende da quantidade de indicadores utilizados, mas sim da correta utilização dos mesmos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Gestão. Indicadores de desempenho. Vinícolas.

ABSTRACT

This segment of the wine industry is booming in the Campaign region in the state of Rio Grande do Sul, and based on this fact, managers need more and more tools to assist them in the management process. One of the main tools in this process is the Balanced Scorecard, which uses performance indicators in different aspects of the company as a way to evaluate it. The research aims to investigate the use of performance indicators in the BSC management model, the wineries of the 'gaúcha' Campaign region. For this purpose, a, an exploratory and descriptive study of a quantitative and qualitative character was developed, revealing that these wineries use, in large part, indicators of the financial perspective of the business, leaving aside other important aspects and perspectives. . Further, it was found that the quality of management does not depend on the number of indicators used, but the correct use of those indicators .

Keywords: *Balanced Scorecard*. Management. Performance indicators. Wineries.

1. Avenida Tupy Silveira, 2099, Centro, Bagé-RS, fabiojpoz@gmail.com; 2. henrique_rubin_11@hotmail.com; 3. liane@unisc.br

PAZ, F. J.; RUBIN, H. B.; KIPPER, L. M. Indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC: uma investigação nas vinícolas da região da campanha gaúcha. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 13, nº 2, abr-jun/2018, p. 276-298.

DOI: 10.15675/gepros.v13i2.1882

1. INTRODUÇÃO

A vitivinicultura é uma área em ampla expansão no mundo. No Brasil, esse crescimento se destaca, principalmente no estado do Rio Grande do Sul, onde novos métodos e tecnologias vêm proporcionando uma evolução constante desta cultura, tornando o Estado conhecido internacionalmente pela produção e comercialização vinhos de excelente qualidade.

O crescimento significativo deste setor torna cada vez mais difícil a tarefa dos seus gestores. Para tanto, existem ferramentas que dão subsídios ao gestor no momento da tomada de decisão, oferecendo alternativas para melhorar a qualidade da organização.

Kotler (2000, p.122) comenta que “na sociedade baseada em informação as empresas com melhores sistemas de informações obtêm uma vantagem competitiva.” Os sistemas de informação podem ser entendidos como conjuntos organizados de elementos. Na gestão estratégica os elementos fundamentais são os indicadores de desempenho, que devem ser relacionados para a geração de informação útil aos gestores.

Então, para uma gestão qualificada, faz-se necessário a utilização de indicadores de desempenho, que forneçam informações vitais sobre a organização, bem como novas tendências de mercado.

Dentro de uma vinícola isto não é diferente. É imprescindível identificar os anseios e gostos dos consumidores, para que se possa adotar as técnicas necessárias e atender a demanda, obtendo uma vantagem competitiva perante a concorrência.

Esses indicadores devem ser implantados de acordo com as características e necessidades de cada organização, porém nota-se que tais necessidades foram mudando com o passar do tempo. Os primeiros indicadores surgiram com a ideia de controlar exclusivamente a parte financeira da empresa e atendiam perfeitamente essa demanda. Entretanto, com a chegada da era da informação, as empresas foram forçadas a evoluir e incorporar outros tipos de indicadores, que relatassem dados de outros setores, além do financeiro.

Ainda é muito comum encontrar empresas que não utilizam nenhum tipo de indicador, ou que utilizam, de forma retrógrada, apenas para obter informações referentes à área financeira.

Uma das ferramentas mais importantes para a avaliação de desempenho das organizações é o *Balanced Scorecard* que, basicamente, utiliza indicadores de diferentes perspectivas da empresa, como forma de medir o desempenho da gestão.

Nesse contexto, a pesquisa se justifica pela importância da utilização de indicadores para uma melhor gestão estratégica, tendo em vista que os mesmos transcrevem uma visão completa da empresa e fornecem informações vitais para o planejamento da mesma.

Seus objetivos são: investigar, nas vinícolas da região da campanha gaúcha, quais os indicadores de desempenho mais utilizados, assim como retratar a importância da utilização dos mesmos na gestão estratégica destas empresas. Posteriormente, baseando-se no modelo de gestão do BSC, o objetivo é apontar quais perspectivas são mais utilizadas e consideradas mais importantes pelos gestores, bem como averiguar se o modelo em questão vem sendo utilizado de maneira correta para medir o desempenho das vinícolas.

A pesquisa foi realizada entre os meses de agosto e outubro de 2015, em 8 vinícolas da região da campanha gaúcha, foi aplicado um questionário visando denotar quais indicadores, dentro do modelo BSC, são mais importantes na gestão destas vinícolas, onde como principal resultado averiguou-se que as mesmas utilizam e dão mais importância para indicadores das perspectiva financeira e também que a quantidade de indicadores utilizados não é critério para um melhor resultado. O artigo está organizado da seguinte maneira: na continuidade da introdução apresentam-se os aspectos teóricos sobre os temas envolvidos na pesquisa; a seção dois aborda o método utilizado; a seção três descreve a proposta da pesquisa e os resultados encontrados. Finaliza apresentando as considerações finais e as referências utilizadas.

1.1. O Agronegócio

O conceito de agronegócio mudou muito com o passar dos anos. Araújo (2007) comenta que, em períodos anteriores ele se fundamentava apenas na agricultura, pois o homem só dependia do setor primário para sobreviver. O mesmo autor apresenta que com o advento das novas tecnologias e métodos, essa ideia foi se remodelando e o homem passou a utilizar ferramentas, fertilizantes, insumos e mão de obra intensiva, fazendo com que essa concepção de agronegócio deixasse de se referir apenas para o setor primário e incluísse também nesse contexto, todos os agentes que envolvem o trabalho rural, como as agroindústrias e os mercados atacadistas (ARAÚJO, 2007).

O conjunto dessas ferramentas produtivas, distribuição de suprimentos e de produtos, bem como os itens produzidos com base neles, é denominado cadeia produtiva do agronegócio, e carrega consigo, o papel importante de equilibrar as contas na economia brasileira, tendo em vista que essa cadeia é responsável por grande parte das exportações do Brasil (BATALHA, 2007).

O agronegócio abrange uma extensão muito ampla de culturas, dentre as quais, analisa-se neste estudo, a vitivinicultura. Dados fornecidos por Mello (2011) revelam que o Rio Grande do Sul apresenta-se como o maior produtor de vinho do País. Ainda, conforme Radunz et al. (2015) observa-se que na região da Campanha Gaúcha, o segmento da vitivinicultura esta em pleno desenvolvimento, apresentando resultados promissores.

Vitivinicultura é a arte de plantar a uva, com o objetivo de produzir vinho e não deve ser confundida com viticultura, que é quando a videira é plantada com o intuito de colher a uva para o consumo da fruta propriamente dita (SOARES; LEÃO, 2009).

No Brasil, a história da vitivinicultura começou com a chegada de imigrantes italianos no Rio Grande do Sul, no fim do século dezenove. Esses imigrantes eram provenientes da região nordeste da Itália e se estabeleceram na Serra Gaúcha, onde começaram a produzir vinhos, primeiramente para o consumo próprio, e em um segundo momento, em escala comercial (NETO; ARRUDA, 2001).

Mais adiante, por volta de 1980, a produção de vinho chegou à Campanha Gaúcha, onde era possível destacar dois pólos produtores, um entre os municípios de Bagé e Candiota, e o outro, entre as cidades de Santana do Livramento e Uruguaiana. Tais localidades ofereciam o clima e o solo adequados à vitivinicultura de qualidade (GIOVANNINI; MANFROI, 2009).

Essa região da Campanha Gaúcha se destaca até hoje como uma das melhores regiões para o cultivo das videiras, o clima temperado e o solo com um alto potencial de hidrogênio, favorecem a produção de vinhos com um teor de acidez baixo, característica essa, que torna os vinhos desta região únicos (RIZZON; ZANUZ; MIELE, 1998; RADUNZ et al., 2015);

O progresso da vitivinicultura aconteceu de maneira rápida e hoje, se espalha desde o extremo sul do País, chegando ao norte e nordeste. Entretanto, de toda essa área produzida, a maior concentração está no Rio Grande do Sul, onde são elaborados, em média, 330 milhões de litros de vinho anualmente, representando 95% da totalidade da produção nacional (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2015).

O Brasil vem despontando como um grande polo produtivo de vinhos de qualidade e, o mundo inteiro está descobrindo isso. Atualmente o País já é considerado uma das melhores regiões do mundo neste quesito e exporta a bebida para vinte e dois países, dentre eles, Alemanha, Estados Unidos e Inglaterra (IBRAVIN, 2015).

É inegável que para uma empresa conseguir ser competitiva no atual mercado, uma boa gestão estratégica é fundamental tanto no setor do agronegócio, como também para o segmento da vitivinicultura. Há alguns aspectos importantes a serem considerados quanto aos métodos e modelos de gestão utilizados que serão explorados na próxima sub-seção.

1.2. Gestão de negócios

O cliente é o foco principal de todo e qualquer negócio, e para conseguir atender essa demanda, é indispensável que a empresa leve em consideração as necessidades e expectativas dos mesmos (OLIVEIRA, 2004).

Nesse contexto, podemos observar também, que para que se possa gerir uma empresa de médio a grande porte, como é o caso das agroindústrias e vitivinícolas, é necessário, além de conhecer o público consumidor, saber e entender o conceito de gestão. Dias (2002) comenta que o conceito de gestão é semelhante ao conceito de administração, porém com algumas distinções. O autor cita que administrar é o ato de planejar, dirigir e controlar a organização, para atingir os objetivos. Já gerir, se trata de lançar mão de funções básicas contábeis e administrativas e coordenar pessoas para que façam tais funções.

Podemos observar que os gestores que visam o sucesso da empresa, têm de estar, obrigatoriamente, se atualizando e acompanhando as mudanças que o mercado e a sociedade impõem. Um gestor com essas qualidades consegue, de maneira mais acessível, identificar os anseios do público consumidor e aperfeiçoar sua empresa para que atenda o que é requisitado pela sociedade (OLIVEIRA, 2004).

Existem diversas ferramentas de medição de desempenho desenvolvidas para amparar o gestor no seu negócio. Paz (2015) destaca como uma das principais ferramentas, o *Balanced Scorecard* (BSC) que é um sistema de gestão estratégica desenvolvido para que o gestor consiga avaliar os principais aspectos

da empresa, sejam eles financeiros, ou não. O objetivo deste sistema é reunir as principais perspectivas de desempenho: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a do conhecimento. O sucesso da organização está diretamente ligado ao equilíbrio destas perspectivas e não apenas a percepção de uma delas (KAPLAN; NORTON, 1992, 1997), também verificados nos estudos de Madsen e Steinhein (2014); Santos et al. (2015) e Storch, Nara e Kipper (2013).

Sob a ótica de Araujo (2011) e Abadi, Abadi e Soltani (2012) existem quatro diferentes tipos de indicadores de desempenho. O primeiro tipo é o indicador na perspectiva financeira, que consiste em mensurar resultados como liquidez corrente, crescimento de receitas e fluxo de caixa. Depois o autor cita os indicadores sob as perspectivas dos clientes, que por sua vez, avaliam aspectos como a participação de mercado, conquista de novos clientes e amplitude da marca. O terceiro tipo é o indicador que visa mensurar os resultados sob as perspectivas de processos críticos, como a eficiência operacional, produtividade e desperdício. E por último, o autor aponta os indicadores sob as perspectivas de aprendizado e crescimento, que trabalham com soluções de longo prazo na busca de soluções, como por exemplo, o tempo para recuperar o investimento, a capacidade de inovar e a receita de novos produtos ou serviços.

O olhar simultâneo das principais medidas operacionais permite ao gestor, revelar tendências de mercado, identificar processos que não tenham atingido um desempenho satisfatório e indicar se a melhoria em alguma das áreas foi obtida em detrimento de outra (PINHEIRO, 2008). Ainda segundo Carpinetti (2012), o melhor meio de medir o desempenho de um programa de qualidade, como forma de assegurar que a empresa consiga satisfazer seus clientes, e quantifique a eficiência das suas atividades, é através de indicadores ou métricas de desempenho.

Diante do modelo de gestão analisado, percebe-se que para ele funcionar de maneira correta, é necessário controlar alguns aspectos fundamentais da empresa, para isso existem os indicadores de desempenho.

1.3. Indicadores

Os indicadores de desempenho são meios de se avaliar a execução de uma atividade, ou de um produto, fornecendo uma resposta rápida do consumidor e auxiliando no processo de tomada de decisão (CARPINETTI, 2012).

Com um conceito semelhante, Araujo (2011) e Mafra (1999), aponta que os indicadores são critérios e parâmetros direcionados às avaliações dos processos da organização ou de determinada atividade. E o autor ainda confirma que, na busca por uma gestão bem-sucedida, é necessário que a organização faça uso dessas técnicas.

Capra (2002); Rafaeli e Müller (2007); Ribeiro, Beber e Neto (2006) e Senge (2009), alertam que esses sistemas de avaliação de resultados foram desenvolvidos, visando apenas o departamento financeiro das empresas, no entanto segundo Schröder (2005), na última década do século XX, surgiram algumas metodologias que, mesmo incipientes, eram capazes de abordar outros aspectos importantes da organização, como a parte operacional, ambiental, bem como os acionistas, clientes e fornecedores.

Nesta mesma linha de raciocínio, Paz, Iserhard e Kipper (2014), comentam que o ambiente organizacional é muito complexo e, por consequência, gera uma ampla diversidade de demandas, que vão muito além dos limites da dimensão financeira, e o sucesso da empresa está diretamente ligado a um sistema que avalie também, uma série de fatores não financeiros.

Nunes (2008) aponta que um dos principais fatores causadores de falência nas empresas, é basear a sua gestão apenas na experiência dos seus gestores. O autor ainda conclui que, estabelecer indicadores e critérios de medição, com o intuito de monitorar constantemente o ambiente empresarial, não é apenas uma questão de competitividade, mas sim de sobrevivência.

Schröder (2005) explica que para um gerenciamento eficaz, além de saber como medir, é necessário saber o que medir, tendo em vista que em um ambiente organizacional, existem tantos componentes diferentes, que se tudo fosse efetivamente mensurado, não sobraria tempo para o gestor desempenhar suas atividades. Nesse contexto, Carpinetti (2012) destaca a importância da implementação de ferramentas de tecnologia da informação para que sejam mensurados de maneira precisa os resultados dos indicadores, visto que o uso desta tecnologia trará ganhos significativos no momento da coleta de dados e geração de relatórios. O autor cita ainda, mais alguns exemplos de indicadores essenciais para qualquer organização, como, qualidade, pontualidade, satisfação do cliente, sustentabilidade, produtividade e a demonstração dos custos.

2. MÉTODO

A presente pesquisa, quanto ao objetivo: investigar a utilização de indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC, nas vinícolas da região da Campanha gaúcha, caracteriza-se por ser exploratória e descritiva. De acordo com Santos (2000), a pesquisa é exploratória quando há o objetivo de familiarizar-se com o fenômeno no qual está sendo estudado, visando uma maior clareza na pesquisa subsequente, e ela é descritiva quando, após a primeira aproximação, há o interesse em descrever um fato.

Como coleta de dados e fonte de informação, a vigente pesquisa tem as bibliografias e o campo. Como é descrito por Santos (2000), a pesquisa pode possuir como fontes de informação as bibliografias, que são publicações de outros autores, e/ou o campo, que é quando existe a necessidade de visitar o local onde a pesquisa será realizada, para o recolhimento de dados.

Já quanto as variáveis, a atual pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo. Esta definição se dá pela utilização de questões tanto de cunho subjetivo, quanto objetivo, como forma de adquirir informações a respeito do assunto a ser pesquisado (BARROS; LEHFELD, 2000).

Assim, a pesquisa foi realizada entre os meses de agosto e outubro de 2015, nas vinícolas da região da campanha gaúcha, com o intuito de investigar a utilização de indicadores de desempenho nas mesmas, assim como apontar a importância desses indicadores, no modelo BSC.

Como já foi descrito anteriormente, a região da Campanha, localizada no Rio Grande do Sul - Brasil, é uma das melhores regiões do mundo para o cultivo das videiras e, por este motivo, foi a região escolhida para a aplicação da referida pesquisa.

O contato realizado para conhecer as vinícolas da região da campanha gaúcha, foi com a Associação denominada Vinhos da Campanha, que auxilia estas vinícolas a consolidar os seus produtos no mercado. Ao entrar em contato com a Associação, através do site www.vinhosdacampanha.com.br, as informações recebidas foram de que existiam 16 vinícolas associadas, sendo essas, os alvos da pesquisa.

Para a execução da pesquisa, foi aplicado um questionário, baseado na pesquisa de Storch, Nara e Kipper (2013), porém adaptado aos objetivos propostos neste trabalho. Como um dos objetivos visa denotar quais indicadores, dentro do modelo BSC, são mais importantes na gestão das vinícolas, foi solicitado também, que os gestores atribuíssem notas para os indicadores utilizados, estas notas vão de um até cinco, na qual um representa os indicadores de menor importância na visão do gestor, e cinco os de maior importância.

Como já fora estudado, dentro do modelo BSC, existem quatro diferentes tipos de indicadores: Financeiros, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Por este motivo, no momento da formulação do questionário, foram incluídos 24 indicadores de desempenho, sendo 6 de cada perspectiva, conforme Kaplan e Norton (1997) nos apresentam. No anexo 1 encontra-se o modelo de questionário utilizado.

Através do site da Associação, foi possível encontrar também, os endereços eletrônicos de cada uma das 16 vinícolas e a partir desta etapa, foram enviados então, os questionários. Porém foi verificado que duas destas dezesseis vinícolas, apesar de serem associadas, não estão situadas na região da campanha e por este motivo, foram excluídas da pesquisa, totalizando então, 14 vinícolas como alvos da referida pesquisa. Após esta fase, foram obtidas 8 respostas, das 14 que haviam sido solicitadas, ou seja, 57%.

Após este processo de coleta, os dados recebidos foram submetidos a uma análise no programa *Microsoft Excel*, versão 2013 como forma de se tabular os dados para posterior análise e conclusão a respeito dos objetivos propostos neste estudo.

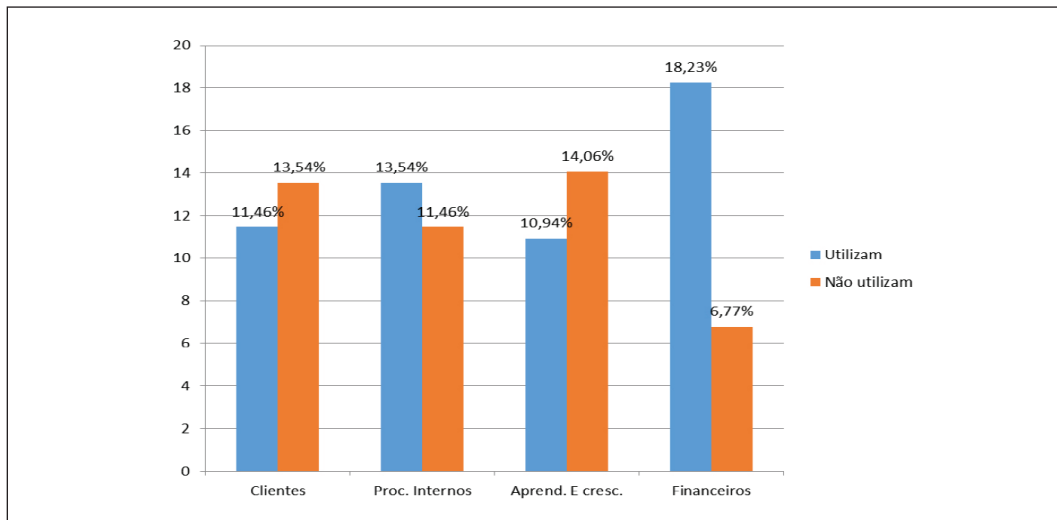
3. RESULTADOS

Por meio da análise dos dados recebidos das empresas respondentes, foi possível constatar que 50% das vinícolas da região da campanha são pequenas e nenhuma caracteriza-se por ser grande empresa. Além disso, 62% das respondentes possuem de 1 a 10 funcionários, o que configura o perfil de pequena empresa.

Outra característica importante que foi diagnosticada, é que nenhuma das empresas respondentes possui menos de 2 anos, enquanto 75% delas, estão ativas há mais de 6 anos. Em relação às receitas, nenhuma delas apresentou diminuição, 37% permaneceram estáveis, enquanto 63% delas apresentaram algum tipo de crescimento. Esse crescimento em 13% dos casos chegou a ultrapassar os 100%, apenas nesse último ano, demonstrando o bom momento que vive o setor de vinhos na região da campanha.

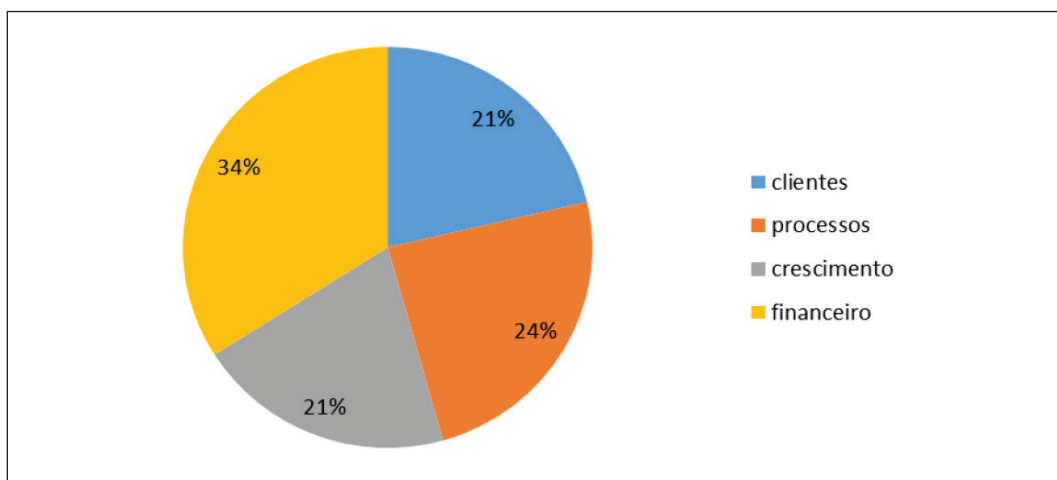
Um dos objetivos da pesquisa era detectar se as empresas utilizam e qual(is) perspectiva(s) do BSC que são utilizada(s). Na Figura 1 pode-se perceber a distribuição das perspectivas do BSC utilizadas pelas empresas.

Figura 1 - Perspectivas do BSC utilizadas pelas empresas.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2015.

Figura 2 - Distribuição de indicadores nas quatro perspectivas do BSC nas empresas.



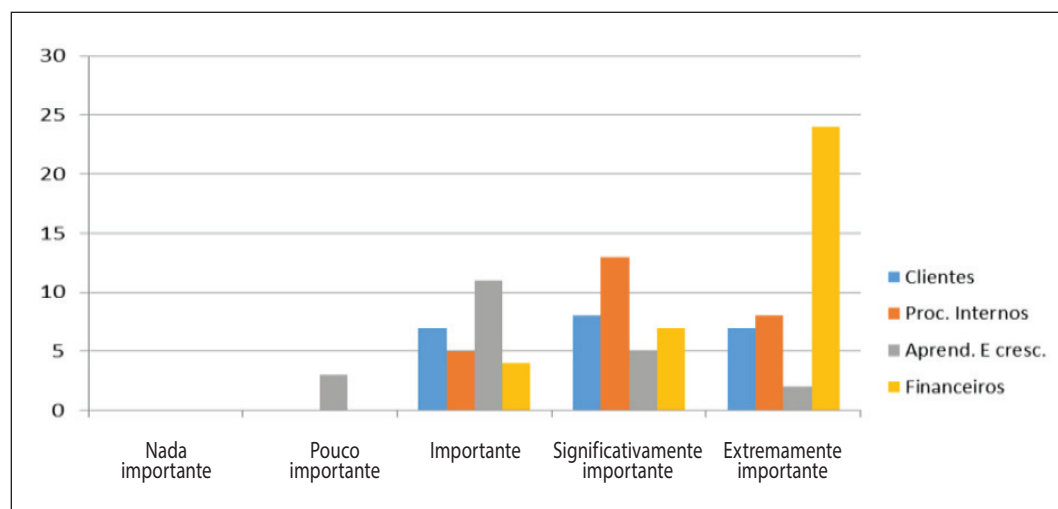
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2015.

Visualiza-se na Figura 1 que 54,17 % das empresas utilizam pelos menos uma das perspectivas do BSC e que dentre as 4 perspectivas do BSC, a que possui um número maior de indicadores utilizados, é a financeira. Nas outras três perspectivas há um certo equilíbrio entre os indicadores e por consequência entre as demais perspectivas conforme descreve a figura 2. No entanto, na perspectiva Clientes e na perspectiva Aprendizado e Crescimento, foi possível constatar que existe um menor número de indicadores.

Kaplan e Norton (1992, 1993 e 2000 salientam a importância de se utilizar indicadores da perspectiva Clientes e também de Aprendizado e crescimento, haja vista que a primeira, indica as definições do mercado e os fatores mais importantes do ponto de vista dos clientes, e a segunda, visa uma maior capacitação da empresa, por meio de investimentos em recursos humanos.

Outro objetivo da pesquisa era detectar a importância das perspectivas para as organizações, segue os resultados encontrados na Figura 3.

Figura 3 - Perspectivas mais importantes sob o ponto de vista das empresas.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2015.

Na Figura 3, a abordagem foi a importância dada a cada perspectiva. Nesse caso, nota-se que dos indicadores utilizados pelas empresas estudadas, nenhum é considerado “Nada importante” e fica claro, mais uma vez, a relevância dos indicadores financeiros, perante as outras perspectivas, tendo em vista que, nos casos julgados “Extremamente importantes”, estes foram absolutamente superiores aos demais.

Corroborando com o que foi visto nas figuras acima, Macedo e Corrar (2010), comentam que apesar dos aspectos não financeiros serem importantes como critério de avaliação das organizações, ainda é possível observar que, na maioria dos casos, as empresas tem como foco principal, o aspecto financeiro.

Porém a respeito do assunto, Luitz e Rebelato (2003) e Abadi, Abadi e Soltani (2012), afirmam que pode ser perigoso basear a empresa somente pela perspectiva financeira, já que eles podem, por vezes, não refletir o real desempenho da organização.

O que surpreende, no entanto, é a baixa utilização de indicadores nas perspectivas Clientes e do Aprendizado e Crescimento, já que nelas, é menor o número de indicadores não utilizados, em relação aos utilizados. Rivadeneira (2007) reforça que os indicadores que abordam os aspectos dos clientes são importantes para determinar o tempo de resposta da empresa perante o mercado, bem como encontrar formas de satisfazer os consumidores. E ainda segundo os autores e Abadi, Abadi e Soltani (2012), os indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento são igualmente importantes, visto que consistem no aperfeiçoamento e melhoria contínua da empresa de um modo geral.

Portanto, percebe-se que as empresas evidenciam a importância da utilização desses indicadores, todavia é possível visualizar na Figura 1, que não são utilizados em sua maioria nas perspectivas dos Clientes e do Aprendizado e Crescimento, o que sugere uma certa incoerência, ou mesmo falta de conhecimento em relação a como utilizar estes indicadores e sua real importância para o crescimento da organização.

Na Tabela 1, verificam-se os indicadores mais e menos utilizados em cada uma das perspectivas do BSC, bem como a porcentagem da utilização dos mesmos, nas empresas estudadas, onde entre todos os indicadores de desempenho estudados, o mais utilizado pelas vinícolas da região da Campanha Gaúcha é o “Volume de vendas”, este indicador é utilizado em todas as empresas consulta-

das. E o indicador menos utilizado entre todos é o “Índice de falta de produtos”, que não é utilizado em nenhuma das organizações. Quanto ao grau de importância desses indicadores, o resultado foi o semelhante. O mais importante foi o “Volume de vendas” e o menos importante, o “Índice de falta de produtos”.

Tabela 1 - Indicadores mais e menos utilizados em cada perspectiva do BSC.

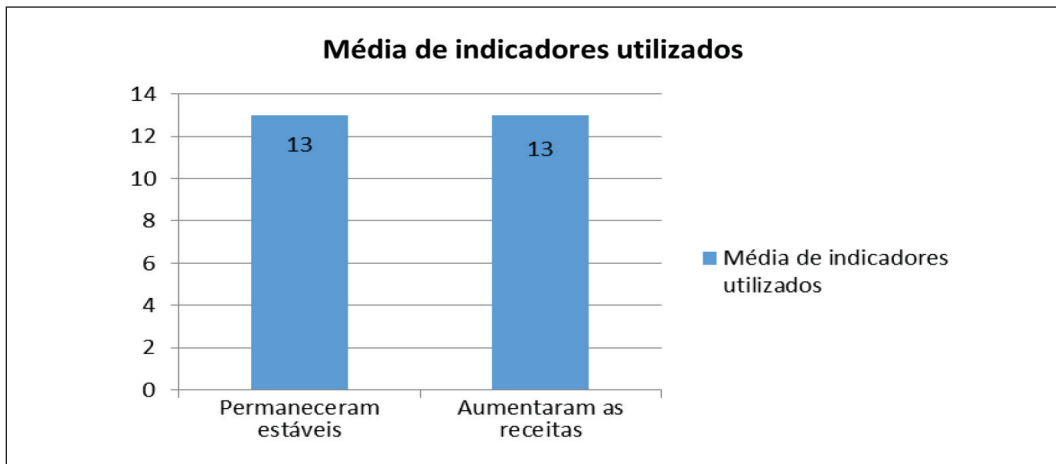
Perspectiva BSC	Indicadores mais utilizados	Indicadores menos utilizados
Clientes	62,5% Satisfação clientes	12,5% Clientes perdidos
	62,5% Reclamação dos clientes	
Processos internos	87,5% Índice de produtividade	0% Índice de falta de produtos
Aprendizado e crescimento	62,5% Satisfação dos funcionários	25% Índice de retrabalho
Financeira	100% Volume de vendas	50% Índice de endividamento
	87,5% inadimplência e margem operacional	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2015.

Novamente é percebida a grande representatividade que os indicadores financeiros têm nas empresas estudadas, tendo em vista que os indicadores menos utilizados na perspectiva financeira apresentam um percentual de utilização semelhante aos mais utilizados nas perspectivas de aprendizado e crescimento e clientes.

A seguir, na Figura 4, apresenta-se uma relação entre a média de indicadores utilizados e a relação com o aumento das receitas. Observa-se que em linhas gerais a utilização de mais ou menos indicadores, não influencia em aumento de faturamento, ou melhor gestão, o que vem ao encontro dos estudos de Paz, Iserhard e Kipper (2014) e Rafaeli e Muller (2007).

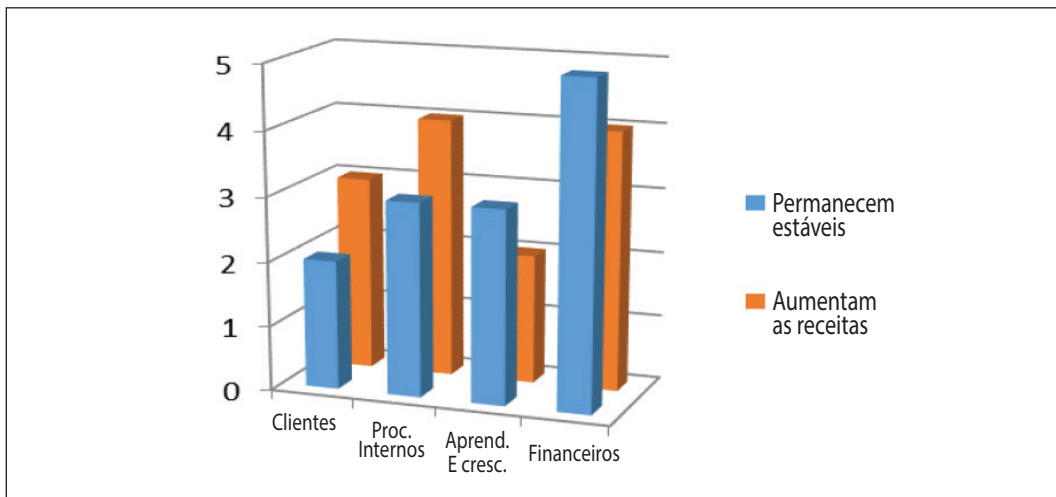
Figura 4 - Relação entre as receitas e a média de indicadores utilizados.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2015.

Na Figura 5, observa-se que tanto nas vinícolas que permaneceram com as suas receitas estáveis, no último ano, quanto as que aumentaram as receitas, utilizam em média, 13 indicadores de desempenho. Já quando a análise ocorre estratificando o uso de indicadores por perspectivas do BSC, percebe-se uma diferença entre as empresas (Figura 5).

Figura 5 - Receita das empresas em relação as perspectivas do BSC.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2015.

Fica visível na Figura 5, que as empresas que permaneceram com suas receitas estáveis, no último ano, são as que têm mais disparidade entre os seus indicadores. Em outras palavras, nestas empresas, a utilização de indicadores da perspectiva financeira é maior, em relação a utilização das outras perspectivas do BSC. Já nas organizações que obtiveram um acréscimo nas suas receitas, observou-se um maior equilíbrio dentre as 4 perspectivas do BSC.

Kaplan e Norton (1997), quando a teoria do BSC ainda era muito incipiente do ponto de vista da sua aplicação nas empresas, já alertavam que este é um sistema que precisa funcionar em perfeito equilíbrio, não deixando que nenhuma perspectiva se sobressaia perante as outras, confirmado também nos estudos de Madsen e Steinhein (2014). Nesse contexto, Prieto et al. (2006), em seu estudo de caso múltiplo em 04 empresas de consultoria para implantação do BSC, analisou 14 projetos de implementação de BSC desenvolvidos pelas quatro empresas estudadas, os quais não obtiveram sucesso na utilização do BSC e concluíram que um dos fatores críticos para o insucesso destes 14 projetos de implementação, foi a utilização das perspectivas do BSC de uma forma não balanceada.

Portanto de acordo com a pesquisa realizada sugere-se a utilização dos seguintes indicadores de forma balanceada demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2 - Sugestão de Indicadores balanceados no BSC.

Clientes	Processos Internos	Aprendizado e crescimento	Financeiro
Satisfação de clientes	Índice de produtividade	Satisfação dos funcionários	Volume de vendas
Reclamação de clientes	Ações ambientais	Percentual de horas de treinamento	Inadimplência
Clientes Tradicionais	Qualidade dos produtos	Índice de frequências de acidentes	Margem operacional

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2015.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi realizado nas vinícolas da região da campanha do Rio Grande do Sul, no período de Março a Dezembro de 2015 com o objetivo de investigar a utilização de indicadores de desempenho, dentro do modelo *Balanced Scorecard*. Observou-se, então, que no geral, estas empresas utilizam um número bastante satisfatório de indicadores de desempenho em média 13 indicadores e são cientes da importância dos mesmos, na gestão de seus negócios. No entanto, o principal problema detectado foi a forte tendência das empresas em basear os seus resultados, basicamente em indicadores e perspectivas financeiras, deixando as demais, igualmente importantes, em segundo plano.

Os indicadores utilizados pelas vinícolas estudadas foram abordados sob duas óticas, primeiramente foram observados quais os mais utilizados e, posteriormente, os julgados mais importantes. E sob os dois ângulos foi possível observar novamente, que os indicadores financeiros são mais relevantes para estas empresas.

Evidenciou-se durante a pesquisa, que não é a quantidade de indicadores de desempenho utilizados, que vai fazer com que a empresa obtenha sucesso, tendo em vista que as empresas que aumentaram as suas receitas no último ano, utilizam o mesmo número de indicadores daquelas que permaneceram com as receitas estáveis. Isso faz-nos perceber que de nada adianta utilizar um grande número de indicadores, se estes não apresentarem real importância para a avaliação e monitoramento da organização.

Percebeu-se durante o trabalho, que dentro do modelo BSC, o ideal é que exista um equilíbrio entre as quatro perspectivas. Isso ficou evidente quando, ao analisar as vinícolas, constatou-se que aquelas que aumentaram suas receitas em relação ao último ano, utilizam as 4 perspectivas de maneira mais equilibrada, apresentando indicadores para as mesmas. As empresas que permaneceram com as receitas estáveis, demonstraram uma ênfase maior nos indicadores financeiros, evidenciando a existência de um desequilíbrio em relação as outras perspectivas.

Outro fato importante verificado, foi a pouca utilização de indicadores relacionados às perspectivas dos Clientes e do Aprendizado e crescimento e diante disso, sugere-se às empresas, adotar mais indicadores referentes a estas perspectivas, para que haja um melhor balanceamento, tendo como base o modelo BSC.

REFERÊNCIAS

- ABADI, E. E. N.; ABADI, A. K. N.; SOLTANI, I. Strategic Planning Model Formulation Based on Balanced Score Card: A Case Study. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 2, n 7, p. 354-372, 2012.
- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAÚJO, J. M. **Fundamentos de Agronegócios**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSOCIAÇÃO VINHOS DA CAMPANHA. Disponível em: <<http://www.vinhosdacampanha.com.br>>. Acesso em: 16/06/2015.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAPRA, F. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida Sustentável**. São Paulo: Pensamento- Cultrix, 2002.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DIAS, E. D. P. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, 2002.
- GIOVANNINI, E.; MANFROI, V. **Viticultura e Enologia: Elaboração de Grandes Vinhos nos Terroirs Brasileiros**. Bento Gonçalves: IFRS, 2009.
- GUERRA, C. C. A Nossa Moderna Viticultura. **Revista Adega**, Ed. 18, São Paulo, Inner, Abril, 2007.
- IBRAVIN. **A Vitivinicultura Brasileira**. Instituto Brasileiro do Vinho, 2015. Disponível em: <<http://www.ibravin.com.br/brasilvitivinicola.php>>. Acesso em: 10/05/2015.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do Desempenho Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003. **Anais...** ENEGEP. Ouro Preto-MG: 2003.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Análise do Desempenho Contábil-Financeiro de Seguradoras no Brasil no ano de 2007: um estudo apoiado em Análise Hierárquica (AHP). **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 3, p. 135-165, 2010.

MADSEN, D. O.; STENHEIN, T. Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence. **Problems and Perspectives in Management**, v. 12, n. 3, p. 81-90, 2014.

MAFRA, A. T. **Proposta de Indicadores de Desempenho Para a Indústria de Cerâmica Vermelha do Estado de Santa Catarina**. 1999. 215f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 1999.

MELLO, L. M. R. **Vitivinicultura brasileira: panorama 2010**. Artigos Técnicos: EMBRAPA, 2011.

MENDES, J. T. G.; PADILHA, J. B. **Agronegócio: Uma Abordagem Econômica**. 1. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

NETO, J. A. S.; ARRUDA, C. J. S. **Guia dos Vinhos Brasileiros**. São Paulo: Market Press, 2001.

NETO, J. A. S. **O Vinho no Gerúndio**. 2. Ed. 1. Reimpressão. Belo Horizonte: Gutenberg, 2004.

NUNES, A. V. S. **Indicadores de Desempenho para as Micro e Pequenas Empresas: Uma Pesquisa com as MPE's associadas a Microempres de Caxias do Sul/RS**. 2008. 180f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, RS, 2008.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALHARES, S. Expansão que vem em Cachos. **Revista Terraviva**, v. 1, n. 8, p. 54-57, São Paulo: Lua, março, 2009.

PAZ, F. J. **Indicadores para a Sustentabilidade Organizacional: Um Estudo Exploratório para o Desenvolvimento de um Sistema Computacional**. 2015. 120f. Dissertação (Mestrado em Sistemas e Processos Industriais) – Universidade de Santa Cruz do Sul, RS, 2015.

PAZ, F. J.; ISERHARD, F. Z.; KIPPER, L. M. Indicadores Para Sustentabilidade Organizacional em Empresas da Região do Pampa Gaúcho: Um Estudo Exploratório. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 3, 2014. **Anais...** SINGEP: São Paulo, 2014.

PINHEIRO, P. **Indicadores de Desempenho do Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico do Setor de Energia Elétrica numa Distribuidora**. 2008. 57f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2008.

PRIETO, V. C; PEREIRA, F. L. A; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do balanced scorecard. **Revista Gestão e Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

PROTAS, J. F. S.; CAMARGO, U. A.; MELO, L. M. R. **A Vitivinicultura Brasileira: Realidade e Perspectivas**. EMBRAPA, 2015. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicultura/>>. Acesso em: 03/05/2015.

RADUNZ, A. L.; SCHOFFEL, E. R.; BORGES, C. T.; MALGARIM, M. B.; POTTER, G. H. Necessidades térmicas de videiras na região da Campanha do Rio Grande do Sul – Brasil. **Ciência Rural**, v.45, n.4, 2015.

RAFAELI, L.; MÜLLER, C. J. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Revista Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 363-377, 2007.

RIBEIRO, J. L. D.; BEBER, S. J. N.; KLIEMANN NETO, F. J. Análise das Causas do Fracasso em Implantações de BSC. **Produção Online**, v. 6, n. 2, p. 1-22, 2006.

RIVADENEIRA, R. M. **El Balanced Scorecard aplicado em áreas de logística**, 2007. Disponível em: <<http://ciberconta.unizar.es/leccion/rm04/inicio.html>>. Acesso em: 20/11/2015.

RIZZON, A. L.; ZANUZ, C. M.; MIELE, A. Evolução da Acidez Durante a Vinificação de Uvas Tintas de Três Regiões Vitícolas do Rio Grande do Sul. **Ciência Tecnológica Alimentos**, v. 18, n. 2, 1998.

ROSA, S. E. S.; SIMÕES, P. M. **Desafios da Vitivinicultura Brasileira**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 19, p. 67-90, 2004.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: A Construção do Conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SANTOS, L. R. D.; BORGES, F. Q.; PIRES, J. O. M.; FERREIRA FILHO, H. R. Gestão da inovação e ampliação da inclusão sociodigital: uma análise da aplicação do balanced scorecard no programa navegapará. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 1, p. 201-226, 2015.

SCHRÖEDER, C. S. **Critérios e Indicadores de Desempenho Para Sistemas de Treinamento Corporativo Virtual: Um Modelo para Medir Resultados**. 2005. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2005.

SENGE, P. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2009.

SOARES, J. M.; LEÃO, P. C. S. **A Vitivinicultura no Semiárido Brasileiro**. 1. Ed. Brasília: EMBRAPA, 2009.

STORCH, L. A.; NARA, E. O. B.; KIPPER, L. M. The Use of Process Management Based on a Systemic Approach. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 7, p. 758-773, 2013.

APÊNDICE

O presente questionário de pesquisa é referente ao trabalho de conclusão de curso do aluno Henrique Bevilaqua Rubin: INDICADORES DE DESEMPENHO NO MODELO DE GESTÃO BSC: UMA INVESTIGAÇÃO NAS VINÍCOLAS DA REGIÃO DA CAMPANHA GAÚCHA e tem como objetivo identificar quais os indicadores de desempenho utilizados e a importância dos mesmos na gestão das vinícolas.

Nome: _____

Empresa: _____

Classificação da empresa:

Micro Pequena Média Grande

Qual a quantidade de funcionários possui a empresa?

1 a 10 11 a 25 26 a 50 Acima de 50

A quanto tempo existe a vinícola?

menos de 2 anos 2 a 5 anos 6 a 9 anos 10 anos ou mais

1A. Qual função você exerce na empresa?

Diretor Proprietário Gerente

Outro. Qual? _____

2A. Em relação as receitas da sua empresa, no último ano, o que é possível afirmar?

As receitas diminuíram Permaneceram estáveis
 Aumentaram de 10 a 20% Aumentaram de 21 a 50%
 Aumentaram de 51 a 100% Mais de 100%

3A. De forma genérica, pode-se dizer que indicador é um instrumento de medida de desempenho, utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos. No quadro a seguir estão citados alguns indicadores de desempenho. Verifique se sua empresa utiliza algum desses indicadores, assinalando com um “X” a coluna “Utiliza” ou “Não Utiliza”. No caso dos indicadores que são utilizados pela empresa, assinale a importância de cada um para a mesma. Obs. Se for necessário no final do questionário existe um glossário explicando os indicadores.

Indicador	Utiliza	Não utiliza	Se utiliza o indicador qual o grau de importância para a empresa				
			Nada importante (1)	Pouco importante (2)	Importante (3)	Significativamente importante (4)	Extremamente importante (5)
Satisfação dos clientes			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Reclamações dos clientes			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Índice de retorno por cliente			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Índice de captação de novos clientes			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Clientes perdidos			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Clientes tradicionais			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Qualidade dos produtos			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Índice de produtividade			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Índice de aceitação de novos produtos			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Índice de falta de produtos			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Controle de rendimento do produto			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ações ambientais			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satisfação dos funcionários			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eficiência do treinamento			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Índice de retrabalho			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Percentual de horas de treinamento			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Índice de frequência de acidentes			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Índice de treinamento efetivo			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Volume de vendas			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Índice de retorno do investimento			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Grau de inadimplência			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Índice de endividamento			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Giro do ativo			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Margem operacional			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

No caso de utilizar algum indicador que não esteja na tabela, descreva-o abaixo, indicando o seu grau de importância, bem como foi feito acima.

GLOSSÁRIO	
Indicador	Descrição
Satisfação dos clientes	Indica o nível de satisfação dos clientes da empresa
Reclamações dos clientes	Fornecer o índice de insatisfação por parte dos clientes
Índice de retorno por cliente	Indica o índice de retorno do capital por cada cliente
Índice de captação de novos clientes	Indica quantos novos clientes a empresa conseguiu
Clientes perdidos	Indica quantos clientes deixaram de frequentar a empresa
Clientes tradicionais	Indica os clientes já fidelizados com a empresa
Qualidade dos produtos	Indica o nível de qualidade dos produtos
Índice de produtividade	Fornecer o índice de produtividade da empresa
Índice de aceitação de novos produtos	Indica se o novo produto está sendo bem, ou mal aceito pelos clientes
Índice de falta de produtos	Indica quantos produtos estão em falta
Controle de rendimento do produto	Indica se o rendimento de um determinado produto está bom ou ruim
Ações ambientais	Indica as ações ambientais praticadas pela empresa
Satisfação dos funcionários	Indica a satisfação em que se encontram os funcionários
Eficácia do treinamento	Indica se o treinamento está sendo eficaz ou não
Índice de retrabalho	Fornecer o índice de retrabalho dos funcionários da empresa
Percentual de horas de treinamento	Indica o percentual de horas que os funcionários estão em treinamento
Índice de frequência de acidentes	Fornecer o índice de frequência com que acontecem acidentes de trabalho
Índice de treinamento efetivo	Fornecer o índice de treinamento que realmente é efetivo para os funcionários
Volume de vendas	Indica o volume das vendas realizadas pela empresa em um determinado momento
Índice de retorno do investimento	Fornecer o índice de retorno do capital investido
Grau de inadimplência	Indica o nível de inadimplência dos clientes
Índice de endividamento	Fornecer informações a respeito das dívidas da empresa
Giro do ativo	Fornecer o índice das vendas produzidas com o ativo da empresa
Margem operacional	Indica qual o lucro operacional obtido por uma empresa para cada unidade de venda realizada