

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA UMA GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS

Aluno: **Tiago Arabites Vendruscolo**

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS).

E-mail: Thyagoav@gmail.com

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5777536132190468>

Orientador: João Carlos Coelho Junior

Professor Adjunto da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

E-mail: joao-junior@uergs.edu.br

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9824263159102093>

Resumo

Este artigo tem como objetivo descrever os principais fatores/indicadores que devem fazer parte de uma gestão estratégica em uma empresa do setor de combustíveis. Para tal, foram aplicadas as ferramentas FOFA (SWOT) e o Balanced Scorecard. Para aprofundar no assunto foi elaborada uma fundamentação teórica abordando os temas: Análise FOFA (SWOT), *Balanced Scorecard* e Planejamento Estratégico. Metodologicamente este artigo é uma pesquisa descritiva exploratória, e sua abordagem é quali-quantitativa. Em relação a amostra da pesquisa é dirigida, uma vez que, o estudo foi realizado em uma empresa do setor de combustíveis e todos os colaboradores participaram do estudo. Os principais resultados apresentam aspectos relevantes que precisam ser considerados pela gestão da empresa no que diz respeito a análise FOFA, como por exemplo, a prestação de serviços relevantes para os clientes o que hoje em dia não são realizados; e um maior treinamento e qualificação da equipe de colaboradores. Os principais indicadores que precisam ser considerados estão relacionados ao nível estratégico da organização, como por exemplo, clareza no objetivos organizacionais e comprometimento da gerencia com o planejamento. Sobre a contribuição da empresa para o Desenvolvimento Rural, o estudo observou que a empresa possui grande relevância e impacto na sua região de atuação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Desenvolvimento Rural

Abstract

This article aims to describe the main factors/indicators that should be part of strategic management in a company in the fuel sector. To this end, SWOT tools and the Balanced Scorecard. Were used as tools, to deepen the subject a theoretical foundation was elaborated addressing the themes: FOFA Analysis (SWOT), Balanced Scorecard and Strategic Planning. Methodologically this article is an exploratory descriptive research, and its approach is quali-quantitative. Regarding the research sample, it is directed, since the study was carried out in a company in the fuel sector and all employees participated in the study. The main results present relevant aspects that need to be considered by the company's management with regard to the FOFA analysis, such as, for example, the provision of relevant services to customers, which today are not performed; and greater training and qualification of the team of employees. The main indicators that need to be considered are related to the strategic level of the organization, such as, for example, clarity in organizational objectives and management's commitment to planning. Regarding the company's contribution to Rural Development, the study noted that the company has great relevance and impact in its region of operation.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Rural Development

Introdução

O planejamento estratégico é um ponto importante para empresas, uma vez que, faz pensar no futuro, envolve trabalho em equipe, avalia os processos, é uma metodologia que envolve toda a organização, os diferentes setores e níveis da empresa. O pensamento estratégico, propicia que as empresas se adaptem a uma nova realidade, um novo modelo, respondendo de forma coerente ao mercado.

Neste contexto, muitas empresas estão buscando ferramentas que possibilitem medir os resultados alcançados e se os mesmos estão de acordo com os estabelecidos pela organização.

Uma destas metodologias é o *Balanced Scorecard*, que é considerada uma ferramenta completa que traduz visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho, possibilitando a empresa a conquista de uma vantagem competitiva (KAPLAN e NORTON, 1997).

As transformações que permeiam a sociedade, afetam diretamente as empresas, e mecanismos que auxiliem a gestão da empresa a prever e monitorar as diferentes variáveis que fazem parte do ambiente organizacional, contribuem na sobrevivência e na melhora do desempenho organizacional.

A realidade vivenciada pela empresa do ramo de combustíveis objeto do estudo não é diferente das demais empresas de outros segmentos no país. Essas empresas estão revendo suas práticas administrativas e, seus processos visando uma maior competitividade e sua manutenção no mercado, por consequência buscam o aumento da lucratividade nos seus produtos e serviços oferecidos ao consumidor.

Assim com um desempenho melhor muitas vezes focado na qualidade, no entanto, é evidente que a melhoria dos resultados empresariais passa por composto de ações e variáveis que podem invariavelmente serem monitoradas a partir de ferramentas estratégicas.

Este estudo se concentra em identificar a partir da aplicação de ferramentas de gestão estratégica, em especial a análise SWOT e o *Balanced Scorecard* (BSC), os principais fatores na percepção dos funcionários devem ser considerados para uma efetiva no momento de se elaborar o planejamento estratégico em uma empresa do segmento de combustíveis.

Outro ponto importante a considerar são as características e peculiaridades do segmento. Como por exemplo, as práticas de controle de preços ao consumidor, isenções fiscais, questões ambientais, entre outros

Compreendemos que o espaço existente para as empresas deste segmento “manejar” seus ganhos é muito reduzido, sobrando apenas uma pequena oportunidade de economia que venha a contribuir para a geração do lucro. Neste sentido, a possibilidade de aplicar metodologias de planejamento estratégico pode contribuir para um controle de pontos relevantes ao desenvolvimento da empresa.

A empresa objeto de estudo vem desde a sua fundação crescendo em seu segmento, isto obrigou a empresa a buscar práticas mais profissionais, para fazer frente às exigências e as mudanças

impostas pelo mercado. Outro fator importante observado foi que com o crescimento a gestão da empresa precisou adotar estratégias competitivas que sejam diferenciais da organização frente a concorrência.

Neste sentido e visando auxiliar a empresa na construção do seu planejamento estratégico este artigo possui como questão de pesquisa: **Quais os fatores que precisam ser pensados para a realização de uma gestão estratégica em uma empresa do setor de combustíveis?**

Para alcançar o resultado esperado, foi aplicado junto aos colaboradores da empresa dois instrumentos de pesquisa, o primeiro que tinha a finalidade de levantar os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades, sendo o resultado posteriormente tabulado e analisado.

De posse dos resultados da primeira etapa da pesquisa, os colaboradores foram apresentados a uma relação de indicadores e variáveis relevantes que compõem a matriz de indicadores do BSC, sendo os resultados tabulados e analisados. Também foram levantadas informações a respeito da contribuição e do impacto da empresa no processo de Desenvolvimento Rural sustentável da localidade.

O estudo foi realizado em uma empresa revendedora de combustíveis localizada na cidade de Estrela Velha, interior do estado do Rio Grande do Sul/Brasil. Esperamos, que a partir deste estudo, possamos apresentar indicadores que contribuam para a empresa elaborar um planejamento estratégico efetivo e de acordo com o seu posicionamento atual no mercado.

O presente artigo está dividido em um referencial teórico, onde serão apresentados alguns dos principais conceitos que fundamentam a proposta, na sequência é apresentada a metodologia utilizada no artigo, posteriormente é apresentado os resultados e a análise dos mesmos e por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Esta secção tem como objetivo apresentar alguns dos principais conceitos que sustentam teoricamente este artigo, para tal serão apresentados os conceitos de Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* e Análise FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats).

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma metodologia que permite ao administrador pensar as ações que serão realizadas pela empresa no longo, médio e curto prazo, auxilia a gestão da empresa no melhor direcionamento para o enfrentamento das suas principais dificuldades.

Ele Permite ao gestor prever as ações futuras, pois na grande maioria do tempo os gestores estão preocupados em pensar ações de curto prazo, ou seja, aquelas ações que irão dar uma resposta mais rápido assim atingindo o resultado esperado.

Para Valadares (2002) o planejamento estratégico é um plano de trabalho que parte da alta administração que torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma sequência de ações futuras. Já Lobato (2003) afirma que o maior problema do administrador não é decidir o que a sua empresa deve fazer no futuro, e sim o que tem de fazer no presente para estar preparada para as incertezas do futuro.

Nessa mesma linha de raciocínio, Ansoff (1993) descreve que planejamento estratégico, representa o futuro, ou seja, o progresso em relação ao passado. Conforme Miyashita e Soares (2004), o objetivo principal do planejamento estratégico é fazer com que os funcionários de todos os níveis hierárquicos sejam capazes de entender e implementar as estratégias da empresa com base em indicadores de resultados. Segundo o autor, as medidas financeiras fornecem respostas em curto prazo para a empresa, enquanto que as medidas não financeiras dão respostas de longo prazo.

O processo gerencial tem por finalidade observar e desenvolver métodos eficazes para entender as mudanças que ocorrem na organização buscando uma orientação eficaz para o sucesso da tomada de decisão. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Quando se trata de planejamento estratégico logo se determina prazo, assim, os gestores demandam tempo e para formular a melhor forma de aplicação do método não saindo do contexto da visão e missão da organização. Planejamento Estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua. (Chiavenato, 2009).

O planejamento estratégico é um conhecimento contínuo, com o passar dos anos as tomadas de decisão se tornam mais assertivas podendo mensurá-las e avaliá-las de forma mais sistêmica. Para Druker (1984) “Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, como maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar as decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas”.

O gestor tem que avaliar o método adotado de planejamento estratégico assim que estabelecer os fatores a ser compreendidos buscando prever o que pode ser controlado e identificar os possíveis problemas. O planejamento estratégico “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a o otimizado grau de fatores externos–não controláveis– e atuando de forma inovadora e diferenciada” (Oliveira 2007).

2.2 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é um método de planejamento estratégico para prever resultados na organização, mostrando um alinhamento com as tarefas da empresa, com uma estratégia mais eficiente para execução nos procedimentos internos, a metodologia traz um objetivo mais específico,

contendo pontos de avaliação mais efetivos. O *balanced scorecard* é um sistema de desdobramento da estratégia e avaliação de desempenho que objetiva alinhar as atividades da empresa com sua estratégia (GOMES et al., 2001). Completando o pensamento o planejamento à medida que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho (GALAS e PONTES, 2006).

Neste aspecto, o *Balanced Scorecard* oferece um planejamento onde as empresas possam dentro de um espaço tempo, mensurar e mostrar um resultado mais efetivo no que diz respeito aos seus procedimentos internos. Nessa senda, Prieto et al. (2006) explicam que o *balanced scorecard* possibilita um planejamento estratégico com base em questões de curto, médio e longo prazo, para os autores, isso só é possível, pois as empresas avaliam a implementação da estratégia com base na causa-efeito entre objetivos estratégicos, visões e perspectivas.

Muito do jeito de implementação do *balanced scorecard* é decorrente do planejamento estratégico utilizado pela organização, da utilização dos meios mais adequados para determinados processos gerenciais, os quais podem melhorar com o passar do tempo. Segundo Costa (2008) as medidas do *balanced scorecard* decorrem da visão e da estratégia da empresa e identificam os processos internos que devem ser melhorados e as possibilidades de crescimento e investimentos em recursos humanos. Pois a principal meta do *balanced scorecard* é a criação de um meio onde os colaboradores de todos os cargos tenham condições de analisar e pôr em prática as ações estratégicas adotadas pela organização com base nos dados coletados.

O *Balanced Scorecard* mostra uma maior eficiência na estratégia de gerenciamento do negócio, oferece meios de avaliar com segurança indicadores que contribuem para uma boa performance do negócio. Segundo Kaplan e Norton (1992) o BSC surgiu da necessidade de se obter medidas de resultado além das financeiras, as quais se tornaram insuficientes num contexto de alta competitividade. Em seus estudos, os autores verificaram que medidas financeiras avaliavam resultados de ações já realizadas e que pouco poderiam colaborar com as necessidades estratégicas presentes e futuras das organizações. Propuseram, então, que medidas não-financeiras (clientes, processos e aprendizado) teriam relações de causa e efeito com resultados financeiros, contribuindo para o sucesso da estratégia empresarial.

Neste sentido, o *balanced scorecard* torna-se mais eficiente por estar em constante desenvolvimento estratégico, uma vez que, mostra a trajetória da empresa identificando como foi feito e expondo seus caminhos e as medidas adotadas para a tomada de decisão garantindo que a estratégia da organização permaneça focada no longo dos anos, este aspecto representa o sucesso da metodologia através da mensuração e agregação das medidas adotadas em relação aos objetivos e a estrutura disponível para alcançar os mesmos.

Niven (2005) ressalta que um *balanced scorecard* eficaz conta a história estratégica da empresa por meio de vinculações de causa e efeito inerente às medidas financeiras e não-financeiras. Ainda segundo Filho (2005) os processos gerenciais construídos a partir do *balanced scorecard* garantem que a estratégia organizacional permaneça focada no longo prazo. Corroborando com este pensamento Soares (2001) afirma que o *balanced scorecard* torna-se bem sucedido a partir integração

das medidas financeiras e não-financeiras com os objetivos estratégicos e a definição da estrutura para alcançar tais objetivos.

Tendo como base de avaliação de desempenho a missão, visão valores e da organização o *Balanced Scorecard*, é construído respeitando três momentos na história da empresa, a saber: o início, a atualidade e o futuro (onde ela quer chegar), a metodologia auxilia na estratégia da empresa, descrevendo e avaliando os indicadores de resultados que devem ser considerados para uma tomada de decisão, sendo que estes indicadores devem ser classificados por ordem e setor, como por exemplo, os objetivos e metas da área financeira, de pessoas, do banco de dados e da qualificação, entre outras.

Para Kaplan e Norton (2004), o *balanced scorecard* fundamenta-se na representação da estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas por meio de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado permitindo que a organização utilize o desdobramento da estratégia para fazer o planejamento.

Os autores complementam com a implantação de estratégias que ajudam para diminuir gastos e a melhorar o desempenho, que se reflete na melhoria dos ativos e passivos da empresa com isso na área financeira. Sua implementação e execução contribuirão para a redução de custos e a melhoria da produtividade, que se refletirá na melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN e NORTON, 2004).

Em relação aos indicadores utilizados pela metodologia, temos: i) os indicadores que já foram consolidados no ativo e passivo, são utilizados para auxiliar na tomada de decisão sobre novos investimentos; ii) indicadores relacionados com os clientes, em um primeiro momento tem como objetivo acompanhar as ações adotadas e quantificar e qualificar os resultados, esperando que as ações fiquem mais padronizadas, assim adotando uma decisão mais adequada, com objetivos a longo prazo; iii) indicadores financeiros são os registro das ações já realizadas que resultaram em receitas e retornos sobre o investimento, oferecem as informações necessárias para avaliar o desempenho da estratégia formulada; iv) indicadores relativos aos processos, têm o foco no presente, devem ser monitorados em tempo real, oferecendo para empresa a correção das estratégias e ações adotadas; v) indicadores de aprendizado estão voltados para a criação de valor junto aos colaboradores da empresa, gerando desta forma um futuro sustentável para a organização.

O monitoramento e análise destes indicadores e de outros que podem ser definidos ao longo do planejamento, oferecem para a empresa as explicações de causa-efeito permitindo projetar cenários futuros com resultados mais realistas (OLVE, 2001).

2.2 Analise FOFA (SWOT)

Análise SWOT ou Análise FOFA é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos. Kotler resume a análise SWOT como “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT.” (KOTLER, 2000).

A Perspectiva do cliente permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas do desempenho essenciais - participação, retenção, capacitação, satisfação e lucratividade. Ou seja, a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados. “A empresa, além de desenvolver novos negócios, precisam enxugar, colher ou mesmo abandonar negócios antigos, exauridos, de modo a liberar recurso e reduzir custos. Negócios fracos exigem demasiada atenção gerencial. Os gerentes devem manter o foco novas oportunidades de crescimento sem gastar energia e recursos na tentativa de salvar negócios agonizantes.” (KOTLER, 2000).

Para Kotler (2000) uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades. “O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes.” (KOTLER, 2000).

Chiavenato e Sapiro (2009) definem os elementos da matriz SWOT (figura 01) como: As forças dizem respeito aos pontos positivos do seu projeto, sobre os grandes diferenciais que trazem destaque ao seu produto quando comparado com a concorrência.

As Forças descrevem as competências da organização para poder explorar as oportunidades constatadas. É possível nomear como fraquezas, os pontos que atrapalham o desenvolvimento do seu empreendimento.

As oportunidades não podem ser previstas ou influenciadas, mas é possível cogitar algumas delas e fazer o que for preciso para estar preparado quando elas surgirem. As oportunidades são definidas por meio de acontecimentos que podem ocorrer e abrir vantagem para o desempenho de um projeto. As ameaças representam o conceito contrário às oportunidades, ou seja, situações externas que podem acabar prejudicando o desenvolvimento do seu projeto.

Figura 01: Matriz SWOT

Diagnóstico Interno:	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> • Competências distintas. • Recursos financeiros. • Liderança no mercado. • Tecnologia avançada. • Inovação nos produtos. • Administração eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas operacionais. • Posição deteriorada. • Baixa lucratividade. • Tecnologia obsoleta. • Falta de talentos. • Desvantagem competitiva.
Diagnóstico Externo:	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Novas linhas de produtos. • Diversificação de produtos. • Poucos concorrentes no mercado. • Novas tecnologias. • Novos clientes potenciais. • Novas estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos substitutivos no mercado. • Poucos fornecedores. • Pressões competitivas. • Concorrência desleal. • Novas necessidades dos clientes. • Redução de mercados.

Fonte: Chiavenato, 2005

Ao cruzar os dados referentes às forças e oportunidades, você pode descobrir quais são as suas vantagens que podem beneficiar o aproveitamento de novas oportunidades, por outro lado, a

comparação entre as fraquezas e oportunidades permite que você conheça quais são os pontos fracos que podem te impedir de tirar o melhor das chances oferecidas pelo mercado ou cenário geral.

Assim como o estudo das forças ajuda a tomar medidas preventivas, a análise das fraquezas possui a mesma função, mas no sentido de transformar os pontos fracos em fortes para desenvolver as oportunidades.

É interessante comparar as forças e ameaças, já que é possível que uma das forças possa auxiliar a combater alguma das ameaças ainda pode utilizar o seu ponto forte, que é a reputação pública, e trabalhar a questão para eliminar a ameaça do novo concorrente.

Segundo Neto (2011) as forças são as vantagens internas da organização em relação às empresas concorrentes no mercado, às fraquezas são as desvantagens internas que a mesma possui em relação as outras, as oportunidades são pontos positivos do ambiente externo que representam uma vantagem em potencial, e as ameaças são os aspectos negativos do ambiente que podem comprometer as vantagens da organização.

3 Metodologia

Este artigo se caracteriza por ser uma pesquisa descritiva exploratória. Para Yin (2001) a pesquisa descritiva oferece ao pesquisador a metodologia necessária para gerar conhecimento, sem necessariamente aprofundar uma análise sobre as causas e efeitos.

No que diz respeito, a pesquisa exploratória a mesma busca responder a um problema de pesquisa e geralmente é conduzida em etapas iniciais de um projeto e depende muito da curiosidade e percepção do pesquisador (Malhorta, 2010).

Para Gil (2008), o problema de pesquisa deve ser claro e ser passível de solução. Este trabalho tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: **Quais os fatores que precisam ser pensados para a realização de uma gestão estratégica em uma empresa do setor de combustíveis?**

Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa apresentado este artigo possui como objetivo geral: Descrever os principais fatores/indicadores que devem fazer parte de uma proposta de implantação do Planejamento Estratégico em uma empresa do setor de combustíveis.

Como objetivos específicos o artigo apresenta:

- (I) Identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaça da empresa;
- (II) Apresentar com base na metodologia BSC os principais indicadores que devem ser monitorados pela gestão da empresa;
- (III) Analisar a contribuição da empresa nos aspectos relacionados com o desenvolvimento Rural.

Quanto a abordagem a proposta deste é projeto é de caráter quali-quantitativo, uma vez que, as pesquisas que possuem este tipo de abordagem propiciam ao autor operar de forma mais padronizada, oferecendo ao pesquisador um alcance mais representativo dos resultados obtidos, no entanto, com a utilização de aspectos qualitativos, o presente estudo irá ter a profundidade necessária

para buscar o entendimento e a interpretação necessária das principais variáveis pesquisada (Ludke e André, 1999).

A pesquisa foi realizada no posto de “Combustíveis Cotriel”, localizado na cidade de Estrela Velha, município do interior do estado do Rio Grande do Sul, o posto foi inaugurado em 2008, pela cooperativa Cotriel. Em relação a amostra a mesma foi dirigida, uma vez que, todos os (08) colaboradores da empresa participaram da pesquisa.

A coleta dos dados foi realizada “*in loco*” respeitando todas as normas de segurança sanitárias estipuladas pelo decreto municipal de Estrela Velha, as medidas restritivas impostas pela empresa e em especial a portaria nº 053/2020 da Reitoria da Universidade que suspende as atividades presenciais enquanto perdurar o estado de calamidade pública no Rio Grande do Sul, devido ao Covid19. Cabe salientar, que os encontros entre o pesquisador e os colaboradores da empresa, foram realizados respeitando o distanciamento social e com utilização de equipamentos de proteção.

A mesma foi dividida em três momentos: Primeiro os entrevistados responderam individualmente um questionário com perguntas abertas e fechadas, que tinham como finalidade responder ao objetivo específico (I). Esta fase utilizou como abordagem um caráter quali-quantitativa. Em um segundo momento os entrevistados responderam a um instrumento de pesquisa com perguntas fechadas, este instrumento tinha como objetivo responder ao objetivo específico (II). Esta fase se caracterizou por ser quantitativa. Em seguida (fase 3), os entrevistados responderam livremente sobre a contribuição da empresa para o desenvolvimento rural na região (objetivo específico III), o que foi complementado com uma pesquisa junto aos documentos fornecidos pela empresa.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados aqui apresentados representam o entendimento dos colaboradores em relação aos pontos da Matriz FOFA (SWOT), aos indicadores que devem ser considerados durante a elaboração e monitoramento do Planejamento Estratégico segundo a metodologia *Balanced Scorecard* e a percepção dos mesmos em relação a contribuição da empresa no que tange o desenvolvimento rural.

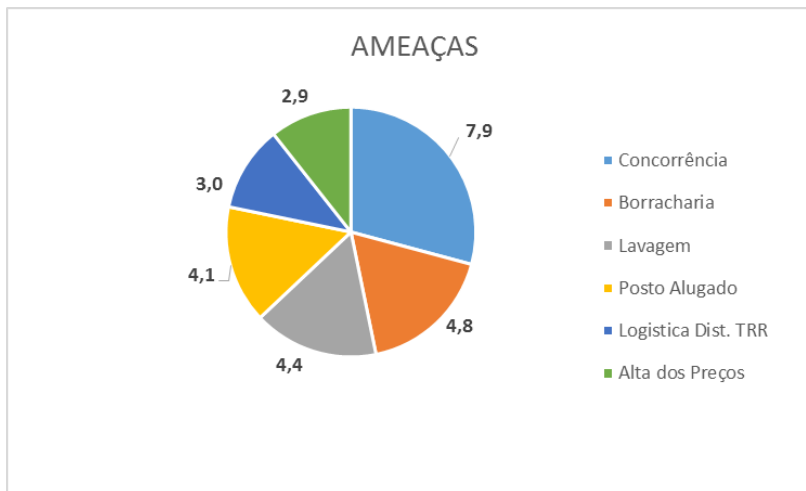
4.1 Análise FOFA (SWOT)

a) Ameaças

Em relação as ameaças (Gráfico 01) foi percebido que uma das maiores preocupações dos entrevistados se dá por meio da concorrência, a qual obteve pontuação média de 7,9 pontos, no que se refere instalação de um novo posto de combustível que viesse se instalar na localidade com alguns os itens listados no gráfico como borracharia com 4,8 pontos de relevância seguido de lavagem com 4,4 de pontuação e distribuição de TRR¹ com 3,0 pontos, tornando ameaças possíveis.

¹ TRR – Transportado Revendedor Retalhista de Combustíveis.

Gráfico 01 – Ameaças percebidas pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda em relação as ameaças, o posto de combustível da Cotriel, recebeu uma pontuação de 4,1 pelo fato de ser alugado por tempo determinado, assim a cada final de contrato precisa ser renovado, o que causa uma apreensão e possível instabilidade por uma não renovação do mesmo.

Também citado no estudo das ameaças pelos entrevistados é não ter borracharia, e lavagem no local, pois os espaços que tem para esses dois itens estão desapropriado por trabalharem de forma independente sendo por locação com a proprietária, como foi relatado pelos entrevistados, associados e clientes pedem muito por esses serviços que não são disponibilizados pelo posto da cooperativa na região de atuação, perdendo espaço e limitando formas de ganho, podendo trazer uma concorrência a curto, médio ou longo prazo.

Com o posto de combustível é alugado, pode não haver uma renovação de contrato, ou um aumento do valor de locação no final do mesmo muito alto, trazendo dificuldades no custo de prestação de serviços oferecidos pela Cooperativa Cotriel, tendo que fazer aquisição de terreno, liberações ambientais e construindo um novo espaço.

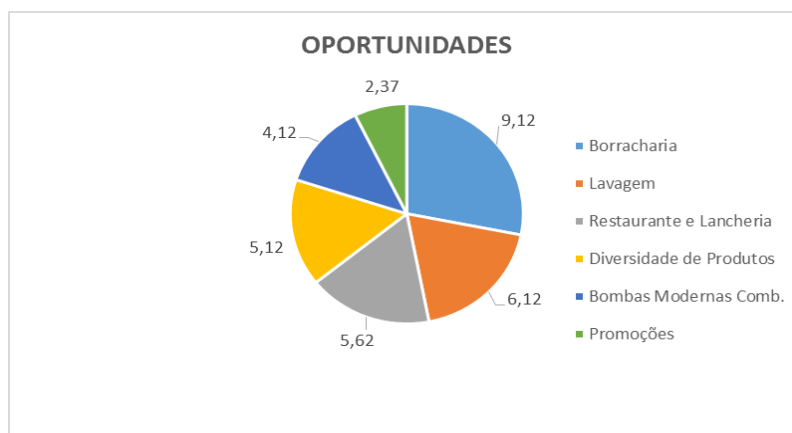
Outro fator possível se dá por meio da distribuição do diesel pelo TRR que recebeu uma pontuação media 3,0 por ser feito por encomenda no local, como vimos no (Gráfico 1), atualmente a logística feita para distribuição do produto e por meio próprio da cooperativa, com as entrevistas em andamento foi relatado que umas das maiores preocupações se dá pelo fator de atraso, falta de matéria prima devido ao escoamento do combustível, clima e um possível TRR para concorrência, com valores mais acessíveis e melhores condições de pagamento.

Outro item e a alta dos preços que obteve uma pontuação média de 2,9 no (Gráfico 1), sabendo que vivemos em uma instabilidade na economia com impostos aumentando sem previsão e matéria prima cada vez mais cara com isso a margem de lucro fica menor, diminuindo a demanda fluxo de veículos e aumentando o custo de produção na área agrícola proporcionando a diminuição do consumo, trazendo prejuízo aos colaboradores com eventuais redução do quadro de funcionários e associados por não atingirem metas mensais, e anuais estipuladas pela cúpula do planejamento estratégico da organização.

b) Oportunidades

Continuando a análise e discussão dos resultados mostraremos os indicativos qualitativos nos aspectos relacionados com as oportunidades, o qual tiveram mais relevância entre os entrevistados. Como podemos notar no (Gráfico 2), tivemos pontos específicos citados pelos entrevistados na pesquisa de oportunidades, na análise SWOT aplicada.

Gráfico 02 – oportunidade percebidas pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor

O ponto que teve maior relevância foi a falta de uma borracharia, assim podendo se tornar uma oportunidade, com uma pontuação média 9,12 pontos como analisamos no gráfico 2, com um planejamento adequado poderia ser implantado no local do posto uma borracharia para sanar a demanda dos clientes e associados e produtores rurais da localidade e região com isto teria mais uma frente de serviço além de alavancar os lucros aumentaria a fidelidade dos clientes que consomem os serviços do posto como abastecimento e troca de óleo, ajudaria na mão de obra para eventuais serviços na frota própria da cooperativa Cotriel diminuindo gastos e problemas de logística.

Seguindo a interpretação dos resultados como oportunidade, foi colocado pelos entrevistados a falta de uma lavagem com pontuação média de 6,12 apontada no (Gráfico 2),

mostrando não fazer este serviço no espaço do posto de combustível isso implica que clientes e associados e produtores da região procurem em outros postos e lavagens da localidade essa mão de obra.

Como já tem o espaço para lavagem e borracharia no local e não é utilizado pelo posto de combustível da Cotriel, pode ser uma oportunidade de trazer mais engajamento para seus serviços prestados, tornando mais próximo seu associado e seus clientes, buscando a excelência em seus serviços prestados com o melhoramento de ganho pelo posto, podendo fazer promoções com essa mão de obra.

O posto de combustível fica nas margens de uma rodovia com um fluxo de movimento considerável, tendo como análise os entrevistados, notaram que seria uma oportunidade de implantação de um restaurante ou lancheria, como mostra no (Gráfico 2) com pontuação média de 5,62 relatado pelos entrevistados, o posto conta com espaço próprio para este tipo de serviço mas não utilizado, mesmo ficando dentro do ambiente contratado, mostrando insatisfação dos cliente, associados e carreteiros que comentam em um lugar ou ambiente que possam descansar e fazer suas refeições e lanches fora de hora.

Outro item que aparece no (Gráfico 2), e a diversidade de produtos de conveniência que tem pontuação média de 5,12 na avaliação de oportunidade de implantação para otimizar no estabelecimento apontado na pesquisa.

Como a cooperativa é uma organização que trabalha em vários ramos de atuação, principalmente em rede de mercado, poderia contribuir na distribuição de determinados produtos sob avaliação de pesquisa de mercado para o determinado nicho específico de posto de combustível aumentando a diversidade dos produtos e com preços mais acessíveis suprimindo a necessidade dos clientes, como foi notado e citado pelos entrevistados.

Outro ponto analisado no (Gráfico 2) foi defendida a modernização das bombas pelos entrevistados com pontuação de 4,12 oportunidade para otimização do abastecimento onde eles sugeriram a implantação de mais bicos de abastecimento por bombas de combustíveis, tendo como ponto de vista o tempo demandado para abastecimento em época de safra/ plantio e diminuição do tempo de abastecimento.

Na questão que envolve as promoções como oportunidade de lucratividade e captação de clientes, obteve uma pontuação média de 2,37 sendo o menor índice avaliativo entre os entrevistados, para resumir como eles avaliam esse ponto a sugestão que eles focaram foi baseado nos outros índices do (Gráfico 2) relataram que o momento implantassem uma borracharia, lavagem, restaurante/ lancheria e com mais variedades de produtos além dos que já trabalham, dava para adaptar promoções para não se tornar tão impactante o preço dos produtos principais, assim suprimindo a necessidade dos clientes e conseqüentemente dando mais visibilidade ao posto e divulgando a marca Cotriel.

Os entrevistados também foram perguntados sobre quais poderiam ser as oportunidades a partir da sua percepção, para o entrevistado E6 "***Não, mas tem descontos na compra de diesel para lavoura pelo TRR para associados e produtores rurais***", já para o entrevistado E1 "***Implantação de mais bicos de combustível na mesma bomba no diesel em específico,***

diversidade nos produtos de conveniência, lavagem borracharia, restaurante ou lancheria”.

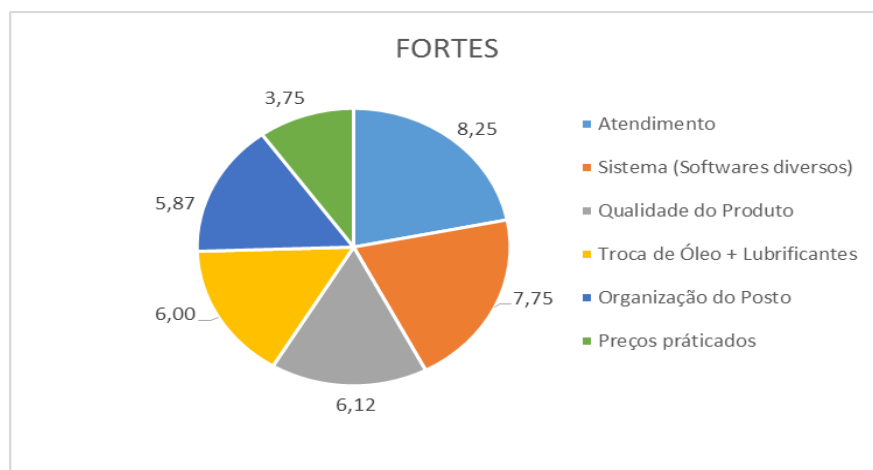
Podemos notar que em ambas falas dos entrevistados as questões que envolvem a prestação de serviços complementares é relevante e podem oferecer uma vantagem competitiva para a empresa. Esta visão é correspondida na resposta do entrevistados E5 **“Poderíamos automatizar os bicos de combustíveis para melhor atender, a demanda nos abastecimentos das bombas de diesel implementando mais um bico em cada bomba.”.**

c) Pontos Fortes

Sobre os pontos fortes, os entrevistados foram questionados sobre quais aspectos poderiam ser considerados, de maneira livre eles se manifestaram os principais pontos para o entrevistado E1 **“Colaboradores, setores da Cotrirel, Petrobras, associados, transportadoras, produtores rurais”** e já para entrevistado E3 **“Todos os setores da Cotrirel, Clientes em geral, Associados, Petrobras, e colaboradores”.**

Os entrevistados também apontaram os principais pontos fortes (gráfico nº 03), sendo que na percepção dos entrevistados o atendimento aparece em primeiro lugar com pontuação de 8,25 pontos na média. O atendimento do posto de combustível conta com o bom atendimento sempre buscando uma boa relação com o cliente, associados e produtores rurais, assim efetuando boas vendas e atingindo metas e proposta pelo planejamento na área de combustíveis.

Gráfico 03 – Pontos Fortes percebidas pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor

O que podemos destacar em segundo lugar seria o sistema de softwares do posto integrado com o da Cotrirel deixando mais dinâmico o atendimento diminuindo o tempo. A pontuação média nesse ponto é de 7,75 na média de análise do (Gráfico 03) com auxílio da área de T.I tem buscado sempre uma atualização constante na parte de software e sistema integrado da Cotrirel, com isso pode se notar no local da pesquisa tinha disponibilidade de software para troca de óleo com um banco de dados bem dinâmicos e fácil utilização proporcionando mais dinamismo na troca de óleo e diminuindo erros.

Continuando com a análise podemos falar de outro item que é o carro chefe do posto que foi comentado pelo entrevistado que são a qualidade dos produtos de combustíveis e lubrificantes com uma pontuação 6,12 na média da análise qualitativa mostrada no gráfico. Como relatado e feita a aferição de bombas de combustíveis regularmente, e feita inspeção por órgãos reguladores duas vezes ao ano proporcionando a garantia e qualidade do produto fornecido, mesmo se refere a lubrificantes que é disponibilizado pela Petrobras como marca referência no país.

O (Gráfico 03) apontou como ponto forte executado no posto da Cotrirel a troca de óleo e lubrificação, como carro chefe com uma pontuação de 6,00 pontos na análise proposta pelo diagnóstico podemos observar que não houve uma nota muito alta até pela quantidade de amostragem citadas entre os entrevistados mas foi relatado que a troca de óleo é bem feita e rápida não tomando tempo do cliente.

Os entrevistados apontaram a organização do posto com uma nota de 5,87 na média da pontuação, a organização se dá pelo cuidado de ferramentas, local de trabalho organizado tudo no seu lugar e limpeza e poda no ambiente do local onde está localizado o posto e limpeza constante do espaço físico do posto como banheiro e conveniência, limpeza de pista constante e bombas de combustível proporcionando um local aconchegante.

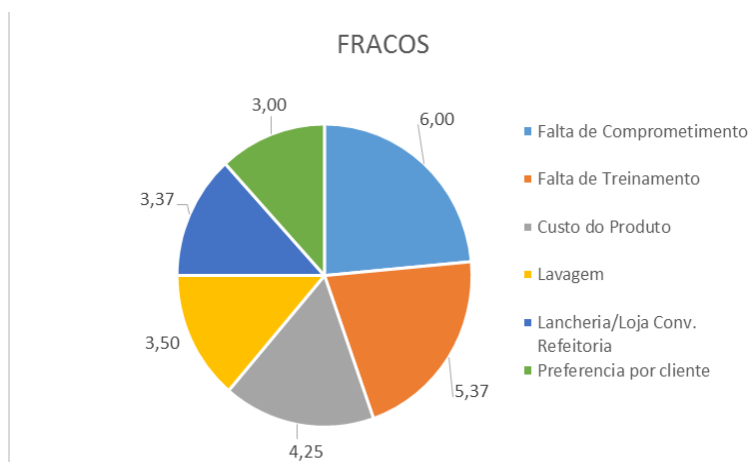
Concluindo os pontos fortes analisaremos os preços praticados pelo posto que obteve uma pontuação 3,75 na média acho que devido à baixa amostragem teve queda não correspondendo a crescente poderia ser maior como ponto forte na análise. Sabendo que se trata de uma rede de postos e cooperativa, devida a quantidade comprada e frota própria para transporte do combustível eles proporcionam um valor mais acessível que postos da região assim sendo um atrativo ao cliente por ter um valor mais em conta, assim fechou a discussão executada nos pontos fortes que o posto da Cotrirel mostrou em análise sendo eficaz na qualidade de seus produtos e serviços.

d) Fraquezas / Pontos Fracos

Prosseguindo a pesquisa passamos a analisar as fraquezas ou pontos fracos (Gráfico 4). Os pontos fracos do posto de combustíveis foi mensurado através de uma pesquisa com os entrevistados, proporcionando detectar uma falta de correção nos pontos fracos. Este dado pode representar uma falha dos gestores ao tratar os aspectos negativos observados por clientes e colaboradores.

Em relação a entrevista foi colocado pelos entrevistados a falta de comprometimento com uma pontuação de 6,0 na média geral como aponta o (Gráfico 4), tendo em vista não sendo uma nota muito alta, mas em relação fraqueza tem como haver uma melhora considerável nesse ponto.

Gráfico 04 – Fraquezas / Pontos Fracos



Fonte: Elaborado pelo autor

A observação feita pelo pesquisador em conjunto dos participantes da pesquisa foi notado, que houve um desconforto na questão que refere-se, a um dos colaboradores não estar vestido adequadamente sabendo que o posto presta pela padronização de suas vestes, também, um desconforto que o mesmo está fumando em horário de atendimento sabendo por se tratar de um posto com combustível tornado incoerente a conduta.

Como sugestão referente a este aspecto pode se haver uma tomada de decisão mais eficaz pelo gestor, assim evitando na visão do cliente sair com algum comentário desnecessário por se tratar de um município de pequeno porte, onde associados e clientes em geral possa ter uma observação negativa nesse quesito.

Outro fator considerado no (Gráfico 4) foi a falta de treinamento com uma pontuação 5,35 em média, analisado na pesquisa isso se aplica pela rotatividade de colaboradores assim quem vai entrando já vai aprendendo com o outro a realizar as funções destinadas mas não obteve uma nota tão relevante, pôr se tratar de um processo de aprendizagem e rápido.

Seguindo o (Gráfico 4) temos um ponto analisado na discussão dos resultados que foi apontado pela pesquisa qualitativa sendo o custo do produto com pontuação média 4,25 foi relatado pelos entrevistados, que pela aquisição do produto tanto de conveniência, combustíveis e lubrificantes, já se tem um valor agregado alto por vir com preços pré-determinado para repasse ao cliente.

Como já mencionado nos outros itens o serviço de lavagem se tornou um item importante em análise do (Gráfico 04) obtendo uma pontuação na fraqueza de 3,5 na média geral, isso se dá por conta que no local onde existe o posto de combustível existe o espaço para o mesmo, e não ocupado devido tratativas com o proprietário ou desinteresse pela cooperativa Cotriel, o que pode gerar especulações entre clientes e colaboradores. “

Outro ponto de relevância diz respeito a lancharia ou restaurante com pontuação de 3,37 se tratando de fraqueza a falta de um local de alimentação ou descanso torna-se viável por se tratar de um posto de combustível de uma cooperativa com um nome de relevância ao lado de uma rodovia com fluxo de veículos.

Este ponto foi bem observado pelos entrevistados, uma vez que, a procura por este tipo de serviço é comum, como foi relatado uma solução para sanar esse quesito, poderia ver uma solução com a diretoria e planejamento da empresa mediante com consulta pública de associados para tornar possível a implantação de um local mais apropriado para descanso e alimentação, como sugestão levantaram a hipótese de destinar a área que está parada para este fim sabendo que já está vinculada no aluguel do posto, tornando um posto referência na RS 400, KM 09 de Estrela Velha.

No último item apontado pelos entrevistados diz respeito a “preferência por cliente” pontuação 3,0, este item demonstra que os frentistas e rampistas são preferencial por clientes cuja as vendas serão maiores em quantidade, por exemplo, abastecer um caminhão ao invés de uma carro, isto gera um desconto nos clientes que acabam esperando mais para utilizar o serviço de abastecimento. É importante destacar que isso ocorre pela política de remuneração da empresa, que trabalha com o pagamento de comissão, ou seja, quem atingir um maior valor de vendas tem diferença no salário.

4.2 Indicadores *Balanced Scorecard*

Com base no *BSC*, um dos indicadores relacionados diz respeito ao “**atraso nas recompensas ou só recompensar somente em longo prazo**”. Foi relatado que a empresa trabalha com recompensas por produção, metas e participação dos lucros anuais por ser uma cooperativa com associados que segue seu estatuto de atuação.

Ao aprofundarmos a questão, foi relatado que o posto repassa uma meta mensal ao colaborador que atua diretamente na venda do combustível e lubrificantes, com isso tem uma matrícula do mesmo sendo vinculado a venda assim e feita a distribuição da comissão mensal, mas existe metas exigidas pelo posto e avaliada por planejamento interno, o mesmo se aplica diretamente na cooperativa do rendimento anual dos lucros repassando parte dele para associados e colaboradores.

Outro indicador apontado foi sobre a gestão estratégica utilizada na empresa, “**não conseguir traduzir a estratégia**” um problema que pode ser preocupante é a incapacidade da gestão em identificar claramente os processos críticos, focalizar e estabelecer claramente os temas que levam aos resultados esperados, pode existir falta interagir entre os processos operacionais e os objetivos da cooperativa.

Continuando nossa avaliação outro ponto apontado no no *BSC*, “**é não ter uma visão estratégica comum**”, a falta de uma estratégia definida ocorre apenas nas empresas menores, e muitas vezes, difundida em toda a organização uma menor parte das empresas maiores, devido a choques de poder, acabam trabalhando com diversas estratégias diferentes simultaneamente no planejamento isso aparece, mas vendo o posto de combustível de dentro essa situação fica mais distinta.

Outro ponto é a “**falta de senso de urgência**”, saber priorizar de maneira a entregar as tarefas mais importantes primeiro, não procrastinar e dar o exemplo para a equipe são ações muito importantes na jornada que visa o crescimento profissional.

Também é importante refletir que, ter senso de urgência não é trabalhar sob pressão, muito menos induzir a sua equipe a isso, causando estresse aos colaboradores. Como líder, é preciso saber dosar a quantidade de trabalho que será repassada aos liderados, além de ter a capacidade de analisar o impacto que um acúmulo de tarefas pode ter sobre a retenção dos funcionários e a rotatividade da equipe.

Também foi observando o indicador **“o comprometimento da gerencia geral”**. No caso analisado verificou-se que é frequente que a condução do *BSC* seja feita pela gerência, com foco em resultados e métricas de curto e médio prazo, que geram um engajamento no método que deve conduzir ações estratégicas e não táticas.

Observa-se que os processos de implementação possuíam uma estrutura formal e processos de comunicação bem definidos, atrelados a um forte alinhamento estratégico, desdobrados em processos críticos também bem definidos, pois sem uma estratégia que permeie todos os níveis hierárquicos da empresa, as chances de sucesso no alcance dos objetivos organizacionais serão diminuídas no caso do posto de combustível da Cotriel assim observado pelo pesquisador e ponto de vista dos entrevistados.

O **“comprometimento da alta administração da cooperativa”** na análise de indicadores do *BSC* obteve na pesquisa uma pontuação 10 na média das entrevistas, a falta de comprometimento da alta administração foi indicada como um entrave. Trata-se de uma discordância que atinge qualquer gestão. Esse problema foi considerado por uma parcela, dos entrevistados. De acordo com os entrevistados, diversos motivos explicam essa situação, em que a alta administração possui outras prioridades, assim o *BSC* inicia em um nível organizacional inferior, e, depois, não é aceito pelos níveis superiores.

4.3 Contribuição da Empresa para o Desenvolvimento Rural

Os entrevistados também foram provocados a analisar o impacto da empresa onde trabalham e quais os aspectos podem contribuir para o desenvolvimento rural sustentável, o que foi relatado diz respeito a redução ou uso adequado dos produtos, como por exemplo, o descarte dos óleos lubrificantes e das embalagens. Outro ponto observado é o aumento da reciclagem por parte da empresa através da contratação de serviços especializados, que recolhem os detritos e com isso reduz o impacto ambiental do local.

O posto de combustível da Cotriel contém poço artesiano próprio suprindo a necessidade do local assim demandando água para mais famílias locais onde está instalado, buscando sua sustentabilidade e contendo poços de decantação de materiais contaminados para não entrar em contato com o solo do lugar seguindo rigorosamente as leis ambientais.

Outra ação praticada que pode ser considerada desenvolvimento rural que é executada pelo posto da Cotriel que foi relatado, a atuação na entrega de diesel na propriedade do produtor rural trazendo o conforto de levar os profissionais até sua residência sem custo nenhum para o abastecimento dos tanques e fazendo orientação explicando o manuseio do combustível assim diminuindo o gasto do produtor que automaticamente volta como retorno financeiro para a comunidade

por sua safra ser executada no tempo certo, proporcionando o desenvolvimento rural do produtor mexendo na economia do mesmo.

Em virtude dos problemas relacionados ao Covid19, que impossibilitou que a pesquisa fosse realizada de maneira parcial/presencial e com isso tivesse um grau de profundidade maior, buscamos nos documentos da empresa, informações que enfatizam a sua importância para o desenvolvimento rural na região de Estrela Velha.

Um dos pontos observados nos documentos retrata a importância para a localidade através dos associados e produtores rurais no desenvolvimento regional, a Cotrirel conta com laboratório próprio para prestar serviços de análises de solo e mudas para associados e produtores rurais da região; organizar sempre que possível o transporte da produção e bens de consumo de associados prestando serviço de transporte de cargas em geral e cargas perigosas.

Também atuam no desenvolvimento e participação de pesquisa para aperfeiçoamento tecnológico mediante com convênios com entidades públicas e privadas, de campanhas de expansão do cooperativismo, modernização dos meios de produção com vistas a implantação nas suas atividades e produtores rurais.

Trabalham com a implantação de projetos na área de reflorestamento para comunidade do quadro social, para fim de consumo ou comercialização, prestam serviços de assistência técnica agrônoma e veterinária serviços de tratamento de semente, serviços de agricultura de precisão e pós colheita e o recebimento de grãos com armazenagem de própria para suprir a demanda do produtor.

A Cotrirel também atua na compra de leite, animais de corte da comunidade, gerando emprego e renda aquecendo a economia do município. Incentiva ações de cunho educativo com palestras e dias de campo, com a finalidade de promover um desenvolvimento rural sustentável local e regional.

Considerações Finais

Este artigo se concentrou em identificar a partir da aplicação de ferramentas de gestão estratégica, em especial a análise SWOT e o Balanced Scorecard (BSC), os principais fatores na percepção dos funcionários devem ser considerados para uma efetiva no momento de se elaborar o planejamento estratégico em uma empresa do segmento de combustíveis.

A primeira serviu para identificar junto aos entrevistados os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que devem ser considerados na hora de “atacar” os principais pontos de melhoria e/ou reforçar junto aos concorrentes e clientes os principais pontos fortes.

O BSC auxiliou na sistematização dos principais indicadores relacionados para uma gestão estratégica, estes indicadores devem servir para conduzir o processo de planejamento, bem como, para monitorar o quão assertivo está sendo o processo. Este tipo de metodologia permite ao gestor corrigir o rumo do planejamento, adequando o mesmo as circunstâncias ambientais.

Em relação aos objetivos específicos, os resultados da pesquisa foi satisfatório, pois identificou pontos que precisam ser melhorados pela empresa. No que diz respeito aos pontos fortes, os principais apontamentos foram o atendimento ao cliente (8,25) pontos e os sistemas informatizados

com (7,75) pontos. Também foi observado pelos entrevistados os aspectos relacionados com a equipe e os associados.

No que diz respeito aos pontos fracos o principal ponto observado é referente a “falta de comprometimento” com (6,00) pontos, o que nos leva a observar uma contradição em relação aos pontos fortes, E que precisa ser analisado pela empresa e levado em conta como uma ação do planejamento estratégico. Como sugestão para este ponto o investimento em treinamento de pessoal se faz relevante.

Em relação as ameaças e oportunidades houve uma correlação muito próxima nas respostas, uma vez que, os apontamentos foram direcionados na sua maioria aos aspectos de prestação de serviços pela empresa, como por exemplo, falta de borracharia, lavagem, lancheria, entre outros. Como sugestão, recomendasse que a empresa durante a elaboração do Planejamento Estratégico, direcione esforços para a realização de investimentos nestes serviços, que possuem impacto direto junto aos clientes da empresa.

Analisando o objetivo relativo aos principais indicadores que devem ser considerados para monitorar a assertividade do Planejamento Estratégico da empresa, destacamos os seguintes: “Atraso nas recompensas ou só recompensar somente em longo prazo”; “não conseguir traduzir a estratégia”; “não ter uma visão estratégica comum”; “falta do senso de urgência”; “comprometimento da gerencia geral”; e “comprometimento da alta administração da cooperativa”. Pode-se notar que os indicadores mais relevantes considerados pelos entrevistas estão relacionados ao nível estratégico da empresa, com a necessidade de uma apresentação clara das políticas da empresa, de quais são os resultados esperados e a forma de remuneração (recompensas) oferecidas.

No que diz respeito a contribuição da empresa para o desenvolvimento rural, alcançamos um resultado satisfatório somente quando nos debruçamos sobre os documentos oficiais na cooperativa Cotriel, que só pela sua essência já contribui de maneira significativa para o desenvolvimento da região e dos produtores associados. No entanto, é importante salientar que tal resultado ficou abaixo do esperado, devido a adaptação que a pesquisa sofreu devido a pandemia do Covid19 e todas as restrições impostas.

Por fim, entendemos que este artigo alcançou a resposta do seu problema de pesquisa, ou seja, apresentou os indicadores que devem considerado pela gestão da empresa na hora de elaborar um planejamento estratégico, tais indicadores representam os sentimentos e percepções dos colaboradores da empresa.

Outrossim, entendemos que o estudo sobre este tema não se encerra com este artigo, sendo necessário a realização de novas pesquisas e estudos que utilizem as presentes metodologias na construção de indicadores de desempenho que contribuam para o crescimento empresarial e para o desenvolvimento rural.

Referências

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J (1993). Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos Humanos.9ªed. Editora Elsevier/2009-RJ.
- COSTA. A. P. P (2008). BSC: Conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas.

- FILHO, E. H (2005). BSC e a gestão estratégica. Rio de Janeiro: Campus.
- GALAS, E. S. & PONTES, V. M. R. O (2006) Balanced scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. Revista Contabilidade & Finanças - USP, n. 40, janeiro-abril, 2006).
- GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, L. C.; MULLER, C. J.; NETO, F. J. K (2001). Utilização do Balanced Scorecard (BSC) para avaliar a contribuição do Sistema Toyota de Produção (STP) à estratégia das empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO -ENENGEP, 2001, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P (1992). The Balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, p. 71-79.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes .Boston - Mass, Harvard Business School Press.
- KOTLER, PHILIP. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- KOTLER, PHILIP. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LOBATO, D. M (Coord.) (2003). Estratégia de empresas. Rio de Janeiro: FGV.
- LÜDKE, MENGA; ANDRÉ, MARLI D. A. A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1999.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: foco na decisão. São Paulo: Pearson, 2010.
- MINTZENBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2010). Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico (2nd ed., p. 392). Escolas descritiva e descritiva.
- NIVEN, P. R (2005). BSC passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M (2001). Condutores da performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- P. DRUCKER, Introdução a Administração, São Paulo, Pioneira, 1984.
- PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B (2006). Fatores Críticos na Implementação do BSC. Revista Gestão e Produção, v. 13, n. 1, p. 81-92.
- SOARES, C. R. D (2001). Desenvolvimento de uma Sistemática de elaboração do BSC para pequenas empresas. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- VALADARES, M. C. B (2002). Planejamento estratégico empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- YIN, ROBERT K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001