

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA MESTRADO EM
CONTROLADORIA**

GILSON CAVALCANTI DE FREITAS JÚNIOR

**O USO DE CONTROLES INTERNOS SOB AS PRÁTICAS INTUITIVAS
DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA PRATICANTE DE
*FAIR TRADE***

**RECIFE
2023**

GILSON CAVALCANTI DE FREITAS JÚNIOR

**O USO DE CONTROLES INTERNOS SOB AS PRÁTICAS INTUITIVAS
DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA PRATICANTE DE
*FAIR TRADE***

Projeto de Dissertação de Mestrado, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Sampaio Pimentel.

RECIFE

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

J95u

Júnior, Gilson Cavalcanti de Freitas

O uso de controles internos sob as práticas intuitivas do balanced scorecard em uma empresa praticante de fair trade / Gilson Cavalcanti de Freitas Júnior. - 2023.

95 f. : il.

Orientador: Marcio Sampaio Pimentel.

Inclui referências e anexo(s).

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, 2023.

1. Controle gerencial. 2. Práticas de controles internos. 3. Fair trade. 4. Balanced scorecard. I. Pimentel, Marcio Sampaio, orient. II. Título

CDD 658.151

O USO DE CONTROLES INTERNOS SOB AS PRÁTICAS INTUITIVAS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA PRATICANTE DE *FAIR TRADE*

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Linha de Pesquisa I: Estratégia, Desempenho e Controle

Aprovada em: 24/02/2023

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 MARCIO SAMPAIO PIMENTEL
Data: 17/04/2023 20:58:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Márcio Sampaio Pimentel – Orientador
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Documento assinado digitalmente
 ANTONIO ANDRE CUNHA CALLADO
Data: 19/04/2023 17:16:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Antônio André Cunha Calado
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Documento assinado digitalmente
 ABDINARDO MOREIRA BARRETO DE OLIVEIRA
Data: 24/04/2023 13:29:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Gilson Cavalcanti de Freitas (in memoria). A minha mãe, Ana Rita Silva Cavalcanti, que sempre acredita em mim, me incentiva a estudar e me apoia em tudo que procuro fazer, ela é minha fortaleza e proteção.

A minha irmã, Ana Karina Cavalcanti Silva, que me transmite luz, amor e paz.

Ao meu orientador, Dr. Márcio Sampaio Pimentel, pela dedicação, paciência, ensinamentos e pela maestria que conduziu minha orientação.

Ao professor, Dr. Antônio André Cunha Callado, por toda dedicação ao Programa e por tantas vezes nos trazer de volta para o eixo e ter sido sincero e verdadeiro em todos os nossos encontros. Pelas contribuições valiosas na construção do projeto de dissertação, tanto nas disciplinas de Metodologia da Pesquisa e Estatística, quanto na homologação do projeto. E por ter falado no momento certo “Aqui vocês são alunos, lembrem de Daniel San”.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da UFRPE, em especial: Tânia Nobre Amorim, Rezilda Rodrigues, Carla Leitão e Aldo Callado, por terem sido fundamentais na minha formação acadêmica.

A Mari (GG) pelo apoio, incentivo e por ter me ajudado tanto nessa caminhada.

Aos meus colegas do curso, Aldir, Camila, Rinaldjo, Roberto, Socorro, Thiago e Indira, por terem sido amigos e companheiros durante os estudos acadêmicos. Também quero agradecer em especial a Zé Henrique, que logo, nos primeiros meses de curso, me incentivou a não abandonar o mestrado.

Aos meus colegas de trabalho, Paulo Cavalcante e Corbiniano Lins, que me incentivaram a estudar e torcem por mim.

E não poderia deixar de agradecer a Deus, sem Ele, nada disso seria possível.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do controle gerencial.....	22
Figura 2 - <i>Balanced Scorecard</i>	30
Figura 3 - Mapas Estratégicos - o Modelo simples de criação de valor.....	34
Figura 4 - Localização do Armazém do Campo Recife-PE.....	46
Figura 5 - Mapa Estratégico de um perfil de BSC alinhado com as práticas de controle interno do Armazém do Campo.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das categorias de controle interno.....	27
Quadro 2 - Indicações para implementação de um BSC.....	44
Quadro 3 - Perspectiva Financeira do Armazém do Campo.....	57
Quadro 4 - Perspectiva Clientes do Armazém do Campo.....	59
Quadro 5 - Perspectiva Processos Internos do Armazém do Campo.....	62
Quadro 6 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Armazém do Campo.....	64
Quadro 7 - Pátricas de controles internos encontradas na pesquisa.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Natureza e objetivos dos controles internos.....	28
--	----

LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CCM	Malasia Companies Commission
EFTA	European <i>Fair Trade</i> Association
FLO	Foundation for Applied Research
IFAT	International <i>Fair Trade</i> Association
IMA	Institute of Management Accountants
MR	Marketing de Relacionamento
MST	Movimento dos Trabalhadores(as) Rurais Sem Terra
OMC	Organização Mundial do Comércio
ROI	Return on Investment
SCG	Sistemas de Controle Gerencial
SMA	Statement on Management Accounting

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 CONTROLE GERENCIAL.....	19
2.1.1 Métodos e sistemas de custeio.....	22
2.1.2 Indicadores de avaliação de desempenho.....	23
2.1.3 Filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencia.....	24
2.2 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL.....	24
2.3 CONTROLE INTERNO.....	26
2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.3.2 Perspectivas do BSC.....	30
2.3.3 Implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.3.4 Mapa estratégico.....	34
2.4 <i>FAIR TRADE</i>	35
2.4.1 <i>FAIR TRADE</i> no Brasil.....	38
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	42
3.2 IMPLEMENTAÇÃO DO BSC.....	43
3.3 CASO INVESTIGADO.....	45
3.4 COLETA DE DADOS.....	46
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	47
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	50
4.1 MISSÃO, VISÃO E POLÍTICA DA EMPRESA.....	50
4.2 PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO UTILIZADOS PELO ARMAZÉM DO CAMPO.....	51
4.2.1 Práticas de controle interno da empresa Armazém do Campo com enfoque nas dimensões financeiras.....	51
4.2.2 Práticas de controle interno da empresa Armazém do Campo com enfoque nas dimensões não financeiras (clientes, aprendizagem e processos internos.....	53
4.3 PROPOSTA DE UM PERFIL DE BSC ALINHADA COM AS PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO DO ARMAZÉM DO CAMPO.....	55
4.3.1 Perspectiva Financeira.....	56
4.3.2 Perspectiva Clientes.....	58
4.3.3 Perspectiva Processos Internos.....	61
4.3.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS.....	72
ANEXOS.....	83

RESUMO

A pesquisa em tela teve como objetivo identificar características de práticas de controle interno considerando o paradigma das perspectivas do BSC. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa descritiva, com relação à abordagem, o método utilizado foi um estudo de caso qualitativo na empresa Armazém do Campo. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado nesta pesquisa, leitura de artigos, TCC, dissertações e teses, acesso às redes sociais da empresa e 6 (seis) visitas à empresa com a finalidade de apurar informações importantes, as quais estão relacionadas com sua gestão e suas práticas. Essas informações foram obtidas por meio de conversas informais que ocorreram no primeiro e segundo encontro com o gestor da empresa e a partir do terceiro encontro foi realizada uma entrevista semiestruturada e presencial com o gestor da empresa e mais 03 colaboradores, cujo roteiro encontra-se no ANEXO I. Para análise das informações coletadas nesta pesquisa, foi aplicada a técnica análise de conteúdo e observação. Após a coleta dos dados, foi construído o mapa estratégico para a empresa Armazém de Campo, dentro da perspectiva de melhorar o seu desempenho e atingir seus objetivos organizacionais. Salienta-se que o presente estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Federal Rural de Pernambuco, em conformidade com a Resolução 466/2012 do Comitê Nacional de Saúde. Quanto aos objetivos específicos, todos foram atendidos. Através do primeiro objetivo específico, foi possível identificar os seguintes indicadores de resultados utilizados pelo Armazém do Campo: fluxo de caixa, controles de estoques, auditoria interna, orçamento e planejamento. Quanto ao segundo objetivo específico, que visa identificar os objetivos estratégicos da empresa com enfoque nas dimensões não financeiras, percebe-se que a empresa tem traçado seus objetivos e metas, alinhando com as diretrizes estratégicas da empresa. E, através do terceiro objetivo específico, foi possível propor a empresa Armazém do Campo, por meio deste estudo, um modelo de BSC que está congruente com as suas peculiaridades (modelo de negócio) e que permite avaliar seu desempenho organizacional. Apesar de apresentar características peculiares e ainda pouco difundidas aqui no Brasil, como é o caso do *Fair Trade*, a empresa em estudo possui aspectos organizacionais coincidentes com as características organizacionais dos demais segmentos empresariais.

Palavras-chave: Controle Gerencial, Práticas de Controles Internos, *Fair Trade*, BSC.

ABSTRACT

The screen research aimed to identify characteristics of internal control practices considering the BSC perspectives paradigm. Methodologically, it is descriptive research, regarding the approach the method used was a qualitative case study in the company Armazém do Campo. Access to the company's social networks and 6 (six) visits to the company in order to ascertain important information, which are related to its management and practices. This information was obtained through informal conversations that took place in the first and second meeting with the company manager and from the third meeting onwards, a semi-structured and face-to-face interview was carried out with the company manager and 03 other employees, which is presented in a script in ANNEX I. To analyze the information collected in this research, the technique of content analysis and observation was applied. After collecting the data, a strategic map was built for the company Armazem de Campo, within the perspective of improving its performance and achieving its organizational objectives. It should be noted that the present study was submitted to the Ethics Committee for Research Involving Human Beings of the Federal Rural University of Pernambuco, in accordance with Resolution 466/2012 of the National Health Committee. As for the specific objectives, all were met. Through the first specific objective, it was possible to identify the following performance indicators used by Armazem do Campo: cash flow, inventory controls, internal audit, budget and planning. As for the second specific objective, which aims to identify the company's strategic objectives with a focus on non-financial dimensions, it can be seen that the company has outlined its objectives and goals, in line with the company's strategic guidelines. And through the third specific objective, it was possible to propose the company Armazem do Campo, through this study, a BSC model that is congruent with its peculiarities (business model) and that allows it to evaluate its organizational performance. Despite presenting peculiar characteristics and still not very widespread here in Brazil, as is the case of *Fair Trade*, the company under study has organizational aspects that coincide with the organizational characteristics of other business segments.

Keywords: Management Control, Internal Control Practices, *Fair Trade*, BSC.

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho busca trazer à luz da ciência, por intermédio desta pesquisa, o debate acadêmico acerca das contribuições relativas ao uso de controles interno sob as práticas intuitivas do Balanced Scorecard (BSC) que visa promover a competitividade, a sobrevivência e a gestão estratégica de uma empresa praticante de *Fair Trade*.

A preocupação com as questões ambientais tem alcançado relevância e tem sido bastante divulgada pelos veículos de comunicação, e isso tem refletido nas atitudes dos consumidores que têm exigido, cada vez mais, maior comprometimento das empresas. O surgimento do movimento *Fair Trade*, apresenta-se como uma possibilidade de otimizar o binômio comércio e meio ambiente, podendo ser comparado como um instrumento que atrai e impulsiona investimentos (STELZER, SPIGARIOL, 2016).

O *Fair Trade* simboliza um caso específico de comportamento ético que compreende uma concordância de aspectos sociais (direitos humanos e condições de trabalho), econômicos (preços justos) e ecológicos (sustentabilidade ambiental). É uma abordagem alternativa às cooperações comerciais, que colabora para o progresso sustentável, concedendo melhores condições comerciais, com a finalidade de garantir os direitos dos produtores e trabalhadores desfavorecidos nos países em desenvolvimento (FAIR TRADE INTERNATIONAL, 2021).

Salienta-se que os produtos de *Fair Trade* são obtidos sob princípios cooperativos e não competitivos (DE PELSMACKER; JANSSENS, 2006), assegurando melhores preços, melhores artifícios e condições comerciais seguras aos gestores (SHAW; SHIU, 2003; ZERBINI; VERGURA; LATUSI, 2019).

Segundo os dados da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia, em 2020, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos negócios brasileiros, respondendo por 30% de tudo que foi produzido no país e foram responsáveis por 55% dos empregos gerados no Brasil.

Apesar da importância e relevância deste segmento, muitas micro e pequenas empresas enfrentam vários problemas. Martins (2010, p. 23) relata “como principal *causa mortis* a incompetência gerencial e a falta de conhecimentos de técnicas gerenciais de como administrar o seu negócio”. A ausência de conhecimento técnico por parte dos micro e pequenos empreendedores é responsável, quase que na sua totalidade, pelos problemas desses empreendimentos.

À vista disso, com o mercado cada vez mais competitivo, as organizações precisam traçar estratégias que agreguem valor aos seus produtos, gerando vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Dessa forma, a utilização dos controles gerenciais pode proporcionar à empresa um destaque competitivo (PARIS et al., 2012).

Dentre as ferramentas que possibilitam a definição de estratégia, tem-se o *Balanced Scorecard* que é empregado como suporte ao gestor no processo de tomada de decisão, com a finalidade de otimizar o desempenho organizacional. Essa ferramenta se origina de um legítimo processo de aprendizado, pois compreende de forma alternada e compartilhada a estrutura estratégica da organização.

Dessa forma, o controle gerencial é considerado um sistema adaptável, podendo se adequar às particularidades de cada organização, sem levar em consideração porte ou atividade (VIGNÉ, 2019; MONTENEGRO; CALLADO, 2018). O BSC tem se disseminado no meio profissional, visto que é uma ferramenta que propõe a mensuração do desempenho, o gerenciamento estratégico e dispõe de informações que objetivam e compreendem a otimização da gestão empresarial (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (1997), um dos problemas constantes que ocasiona o fracasso das organizações não estão relacionados ao processo de elaboração das estratégias, mas na sua execução, particularmente nas estratégias baseadas no conhecimento, tais como motivação dos colaboradores, relação com os clientes e o uso de tecnologias de informação.

Nessa concepção, o BSC surge como uma ferramenta de uso gerencial que facilita a comunicação no ambiente interno das empresas, promovendo o entrosamento com o ambiente estratégico a fim de colaborar com o alcance dos objetivos organizacionais e sua execução, pautados na sua missão, nos seus valores e estratégias (COOPER; EZZAMEL, 2013).

Nesse contexto, o BSC é uma ferramenta essencial para aprimorar o desempenho organizacional, visto que é de extrema importância buscar aprofundar o conhecimento dos impactos proporcionados pela sua utilização em empresas praticantes de *Fair Trade*, tendo-se como base que o *Fair Trade* trata de uma aproximação ao comércio tradicional, sendo amparado na cooperação comercial entre produtores e consumidores, disponibilizando aos produtores um acordo mais vantajoso e melhores condições comerciais (FAIR TRADE INTERNATIONAL, 2021).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é um instrumento de controle gerencial baseado em quatro perspectivas: financeira, de clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Prazeres, Lopes e Meira (2013) destacam que o BSC se figura como um diferencial na gestão organizacional por possibilitar a comunicação estratégica dentro das

organizações, além de expandir sua capacidade de geração de informações para tomada de decisão. Sendo assim, a aplicação do BSC em empresas de *Fair Trade* revela-se como uma vantagem para organização, por possibilitar o aperfeiçoamento das ações organizacionais às estratégias, cooperando com as necessidades dos gestores, tendo como base as informações regularmente geradas.

Historicamente, o modelo de *Fair Trade* compreende o fortalecimento de produtores e trabalhadores, proporcionando o bem-estar e a determinação de políticas e justiça social (LITRELL; DICKSON, 1999; ZERBINI; VERGURA; LATUSI, 2019). Outrossim, o *Fair Trade* proporciona eficientemente a proteção do meio ambiente, em que os produtos transgênicos são proibidos, a água é utilizada de forma racional e a agricultura orgânica é favorecida.

As características primordiais dessa prática estão relacionadas ao favorecimento da compra direta (onde não existem atravessadores, o produto é adquirido diretamente das cooperativas de pequenos produtores), financiamentos (cessão de crédito de até 60% em relação ao preço de venda no início da colheita), garantias (parcerias contratuais estabelecendo compra dos produtos e cooperação a longo prazo) e preço justo (garantia de preço mínimo e bonificações sobre o preço médio) (ZERBINI; VERGURA; LATUSI, 2019).

Ao longo dos anos, o *Fair Trade* firmou parcerias com agricultores e trabalhadores, numa perspectiva de mercado em que todos os produtores pudessem usufruir de mecanismos de subsistência seguros e sustentáveis, desenvolvendo seu potencial e decisão de futuro.

A inserção dos pequenos produtores agrícolas nesse mercado de produtos sustentáveis e solidários mostrou-se capaz de contribuir para a agregação de valor e para o desenvolvimento de novas possibilidades de comercialização da agricultura familiar (SIMEONI; BRUNETTI; MION; BARATTA, 2019). Dessa forma, a prática *Fair Trade* procura apoiar os produtores e trabalhadores excluídos das transações comerciais, com a finalidade de ajudá-los a obter auto-suficiência econômica, qualificando-os de modo a contribuir com seu desenvolvimento na constituição de maior equidade perante o mercado internacional (SIMEONI; BRUNETTI; MION; BARATTA, 2019).

Ademais, existe uma enorme variedade de produtos que o *Fair Trade* abrange, como: café, chá, ervas, cacau, frutas frescas, vegetais, açúcar, nozes, óleos, manteigas, feijões, grãos, vinho, vestuário, flores, mel, temperos, produtos de higiene pessoal e destilados com ingredientes certificados presentes em bebidas prontas para o consumo (FAIR TRADE INTERNATIONAL, 2021).

Contemplam mais de 1,9 milhão de agricultores, assim como trabalhadores e 71 países

são membros de 1.880 organizações de produtores *Fair Trade Certified*, 78% das cooperativas de café venderam pelo menos metade de sua produção total em termos de *Fair Trade*, agricultores e trabalhadores *Fair Trade* ganharam € 179,4 milhões em prêmio *Fair Trade* em 2020 para os 7 principais produtos (banana, cacau, café, algodão, flores, açúcar e chá). Ressalta-se que as mulheres representam 17% dos membros agricultores do *Fair Trade* e 41% dos trabalhadores em 2020, 2.552 empresas licenciadas e mais de 37.000 produtos em 2020, sendo vendidos em 131 países em 2020.

Diante de todos os benefícios que a prática de *Fair Trade* oferece, pode-se inferir que a relevância desta pesquisa está atrelada à utilização de um estudo de caso, ao indicador de desempenho BSC como modelo de formulação, execução e avaliação da estratégia de desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido, o presente trabalho busca contribuir com a ciência, ao propor implantar um mecanismo de medição de desempenho através da utilização da ferramenta de gestão do BSC, em uma empresa que tem um nicho de mercado ainda pouco ex

plorado no Brasil, mas que vem alcançando espaço no mercado global e que ainda é escasso de pesquisas nesse segmento.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

O controle gerencial é importante e necessário para todo e qualquer tipo de organização e tem como finalidade a verificação do desempenho dos processos, possibilitando a adoção de mecanismos para averiguar a conformidade com o planejado. Anthony e Govindarajan (2006) relacionam tais mecanismos, em sensores, aptos a identificar e verificar falhas e erros vinculados ao processo; em assessores, que estabelecem algum padrão de expectativa; e em realizadores, para executar a transformação de comportamentos e divulgar as informações.

Por meio do controle, os gestores obtêm “informações periódicas sobre divisões operacionais descentralizadas” (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 48) e, dessa maneira, são capazes de julgar se os recursos estão sendo empregados de maneira eficaz e eficiente para atingir as metas traçadas pela organização, notadamente em empresas que possuem atividades diversas e que atuam em setores econômicos diferentes ou que fazem parte de um mesmo grupo empresarial.

A abordagem do BSC apresenta uma instrução sobre o que as organizações devem mensurar, porém o BSC não pode ser visto apenas como um sistema de mensuração, ele é efetivamente um sistema de gestão que possibilita às organizações elucidar sua visão, suas

estratégias e traduzi-las em ações, colaborando com o alinhamento dos objetivos e em defesa das projeções para alcançá-los, mostrando-se como ferramenta essencial para prospectar uma alta competitividade em empresas praticantes de *Fair Trade* (GRIGOROUDIS; ORFANOUDAKI; ZOPOUNIDIS, 2012).

Isso expressa que o BSC é um indicador de desempenho direcionado para ajustar estrategicamente a estrutura das organizações, com a finalidade de nortear e viabilizar a obtenção dos objetivos e das metas, de forma íntegra, econômica e social. Com isso, diante da importância e benefícios que o controle e o BSC podem trazer para uma empresa que pratica o mercado justo, faz-se necessário investigar os processos utilizados para garantir que as atividades sejam realizadas de maneira adequada e capazes de permitir o alcance das metas e dos objetivos traçados.

Empresas que atuam com o *Fair Trade*, filosofia que apoia o desenvolvimento sustentável ao possibilitar melhores condições de troca e garantia de direitos para produtores e trabalhadores marginalizados e que buscam um caminho concreto e viável frente ao sistema tradicional de comércio, carecem de controles gerenciais para melhor se desenvolverem junto ao mercado. Segundo Uriarte (2002), as circunstâncias enfrentadas por pequenos produtores em países subdesenvolvidos são tidas como sendo “injustas”. Dentre elas, segundo Ferreira (2012), pode-se citar:

- a) A fragilidade de pequenos produtores à volatilidade dos mercados internacionais de *commodities* podem ocasionar situações avassaladoras;
- b) O apoderamento de grande parte do valor adicionado ao longo da cadeia de produção por mediações descabidas ou sobrevalorizados;
- c) A ausência de oportunidades econômicas por embaraço de acesso à capital.

Tendo em vista este cenário, diversas iniciativas foram desenvolvidas progressivamente pela sociedade civil, (ONGs, agências de cooperação, instituições filantrópicas e grupos de consumidores), entre o fim dos anos 1940 e a década de 1960, nos EUA e na Europa, com o propósito de gerar termos de negócio distintos e adequados entre os consumidores nos países desenvolvidos e produtores no Hemisfério sul com a percepção de que os negócios sejam menos exploratórios e considerem parceiras as partes envolvidas (RENARD, 2003; FLO, 2006). Nesse formato organizacional, é viável que a orientação seja focada no uso dos controles gerenciais e seus indicadores, principalmente o BSC, onde os gestores poderão tomar decisões rápidas e precisas sobre oportunidades e ameaças locais (FERREIRA, 2012).

Nesse contexto, as empresas praticantes de *Fair Trade* estão comprometidas em amparar os produtores, expandir a conscientização e executar ações que permitam mudança nas regras e na prática do comércio internacional (BECCHETTI; ADRIANI, 2004; EFTA, 2010). Diante do exposto, busca-se responder à seguinte questão: **quais as práticas de controle interno sob o paradigma do BSC são utilizadas por uma empresa praticante de *Fair Trade*?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar características de práticas de controle interno em uma empresa praticante de *Fair Trade*, considerando o paradigma das perspectivas do BSC: (i) financeira, (ii) clientes, (iii) processos internos, (iv) aprendizado e crescimento.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos propostos para esta pesquisa são:

- Mapear as práticas de controle interno utilizadas por uma empresa praticante de *Fair Trade*, sob o paradigma do BSC;
- Analisar as características dos hábitos de controle interno utilizados por um empresa praticante de *Fair Trade*;
- Propor um perfil de BSC alinhado com as práticas de controle interno de uma empresa praticante de *Fair Trade*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLE GERENCIAL

O controle gerencial é incumbido das atividades de planejamento e realização que a organização deve executar, possibilitando que os planos gerenciais sejam efetivamente atingidos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Frezatti *et al.* (2010) complementam que essas atividades de planejamento carecem de recursos e de estrutura para o melhor desenvolvimento das ações organizacionais.

De acordo com Scott e Tiessen (1999), o controle gerencial é efetivado por meio de uma série de mecanismos de diferentes naturezas que amparam e dão suporte ao ambiente de trabalho, de tal forma que os valores institucionais e as produções de ações humanas sejam transmitidos, podendo ser exemplificados através de *hardwares*, *softwares* e tecnologias. Com isso, Frezatti *et al.* (2009) apontam que a contabilidade gerencial oferece alguns elementos que, de modo amplo, corroboram com o controle gerencial apresentando os estágios de conceitos, modelos, ferramentas e sistemas.

Segundo Kim e Kumar (2012), no âmbito internacional, esses elementos são comumente nomeados como *Management Accounting Practices* (MAP's). Para Chenhall (2006), o agrupamento de práticas gerenciais e controles gerenciais e organizacionais constituem o sistema de controle gerencial, visto que a contabilidade gerencial se refere a um conjunto de práticas como custeio, enquanto o controle gerencial compreende o uso sistemático da contabilidade gerencial para alcançar uma meta.

Nesse contexto, Borinelli (2006) elucida que a contabilidade gerencial, em parceria com a controladoria, são fontes geradoras de informações e têm a incumbência de transformar os dados obtidos por meio dos instrumentos de controles gerenciais em ferramentas de informações gerenciais que serão utilizadas pelos gestores no processo decisório da organização. Sendo assim, o controle gerencial é realizado com a tutela de um conjunto de artefatos que, somado às técnicas gerenciais, se materializam em formas de métodos de gestão propiciando o efeito desejado.

Com relação aos controles gerenciais, as informações progrediram para englobar um escopo amplo de elementos, incluindo o ambiente externo da organização como, mercados, clientes, concorrentes, fornecedores, informações não financeiras, previsões, além de uma ampla diversidade de dispositivos de apoio à decisão (CHENHALL, 2006).

Nessa conjuntura, os controles gerenciais são compreendidos como ferramentas que fornecem informações para assessorar os gestores, tendo aplicabilidade peculiar às

organizações em um ponto específico de tempo para que atenda às necessidades do seu processo decisório.

Estudos anteriores que abordam a temática do controle gerencial e as ferramentas da contabilidade para uso no processo decisório são comuns em todo o mundo, entretanto com finalidade e objetivos diferentes. Pavlatos e Kostakis (2015) averiguaram os impactos da crise econômica da Grécia nas práticas gerenciais de 301 empresas. Para isso, desmembraram as práticas em cinco classes, sendo: contabilidade de custos, planejamento orçamentário, sistemas de apoio à decisão, avaliação de desempenho e análise estratégica. O estudo mencionado evidenciou que o uso de sistema de custeio ABC, o planejamento estratégico executado e as práticas de contabilidade gerencial foram utilizadas com muita frequência durante a crise demonstrando a importância dessas ferramentas e, ao mesmo tempo, o grau de importância e a utilização de técnicas tradicionais de métodos de avaliação da contabilidade de custos foram reduzidas. Ademais, averiguou-se que técnicas orçamentárias ainda são vastamente utilizadas (PAVLATOSM; KOSTAKIS, 2015).

Em uma pesquisa realizada na Malásia, Ilias, Razak e Yasoa (2010) investigaram as rotinas gerenciais em um embate entre artefatos tradicionais e contemporâneos. A pesquisa foi uma *survey* com 58 empresas registradas na Comissão de Empresas da Malásia (CCM), em que os processos gerenciais foram relacionados em custos e contabilidade gerencial com o propósito de mensurar sua constância de aproveitamento.

Os resultados obtidos revelam que a maior parte das empresas dispõe de um aglomerado de práticas gerenciais e mecanismos próprios utilizados em sua gestão, sendo os tópicos mais citados: custo padrão, orçamento anual, métodos de custeio, orçamento financeiro e análise dos custos fixos e variáveis.

Uyar (2010), em seu estudo, investigou as práticas de contabilidade de custos, contabilidade e controle gerencial, avaliando indústrias que operam em Istambul, na Turquia. Ao todo foram estudadas 61 empresas de pequeno, médio e grande porte, observando o uso efetivo de três práticas vistas como mais importantes associadas ao controle gerencial, sendo: orçamento, planejamento e controle e análise de custo-volume-lucro. Ainda verificou que os resultados indicaram o uso de artefatos tradicionais de controle e a inaptidão ao uso de práticas gerenciais contemporâneas.

Faria, Trigueiros e Ferreira (2012) realizaram um estudo no setor hoteleiro, tendo como foco a aplicação das práticas de custeio e controles gerenciais em Portugal. Os autores verificaram um notável crescimento do uso das técnicas tradicionais de contabilidade gerencial, em particular, o uso de técnicas relacionadas ao orçamento, no entanto, exhibe a redução ou a

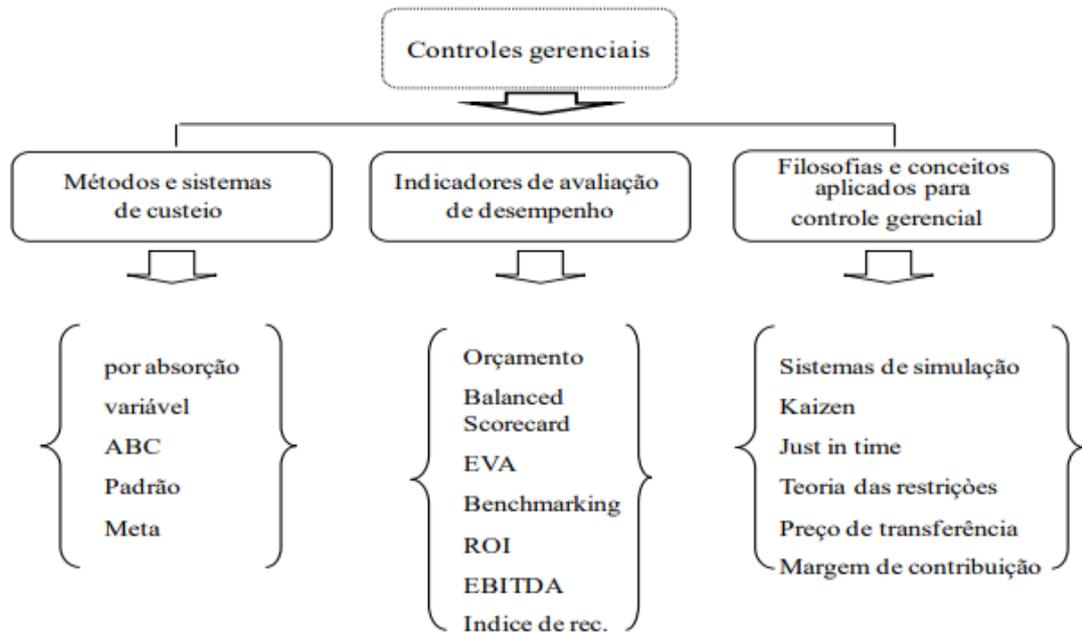
quase nulidade da adoção de utilização de ferramentas de controle gerencial como o Custeio Baseado em Atividades (ABC), análises de rentabilidade de clientes, *Balanced Scorecard* (BSC), em meio a outras contemporâneas.

Na Alemanha, Weibenberger e Angelkort (2011) debateram as fontes de conhecimentos acessíveis para o controle gerencial, o estudo foi realizado por meio da aplicação de questionários nas 1.269 maiores empresas alemãs. Os resultados do estudo apontaram uma interferência positiva, inclusão das informações acessíveis na contabilidade financeira respaldadas pelo sistema de controle gerencial, evidenciando que a compatibilidade das informações financeiras se estabelece como importante atributo para o esboço e para a evolução dos controles gerenciais.

Com relação ao Brasil, vários estudos englobam práticas que podem ser pesquisadas e executadas pelas organizações. Grande e Beuren (2011) relacionam as práticas em conformidade com as etapas evolutivas da contabilidade gerencial. Sob outra perspectiva, Teixeira *et al.* (2011) relacionam as práticas gerenciais com ênfase nas abordagens tradicionais e contemporâneas, esclarecendo sobre essa última, as práticas erguidas após a década de 80, como Custeio ABC, por exemplo.

Nesse contexto, Anderson *et al.* (1989) afirmam que a execução das práticas e procedimentos da contabilidade gerencial são utilizados para assessorar as ações da gestão interna da organização. Contudo, Chenhall (2003) aponta esta contabilidade como um conjunto de práticas que compreendem o orçamento empresarial e o custeio de produtos. Com isso, Anderson *et al.* (1989) acrescentaram nesse conjunto as ferramentas de planejamento e controle, com a finalidade de fornecer informações para os gestores, conduzindo-os no seu processo decisório e na execução de suas ações. Nesse sentido, constata-se que as definições que os autores conferem à contabilidade gerencial corrobora com a definição de controle gerencial, visto que esse último envolve as práticas e as ferramentas utilizadas no processo administrativo.

Sendo assim, de acordo com Otley (1980), destaca-se que cada organização executa as práticas necessárias que melhor atende ao seu processo gerencial. Logo, o sistema de controle ou contabilidade gerencial executado em uma organização não será igualmente o mesmo implantado e executado em todas as organizações, dadas as circunstâncias, necessidades e momentos que cada uma se encontra. A Figura 1 apresenta as etapas de controles gerenciais.

Figura 1 - Etapas do controle gerencial

Fonte: Reginato e Guerreiro (2012).

2.1.1 Métodos e sistemas de custeio

Os sistemas de custeios possuem função de grande relevância nas empresas, eles trazem informações referentes à movimentação de produtos e direcionam os gestores na procura de alternativas gerenciais. É indispensável que os gestores se mantenham seguros quanto às alternativas de decisão, de forma que os sistemas de custeio devem prover esses profissionais de informações que os direcionam em seu processo decisório (ANDERSON, ASDEMIR, TRIPATHY, 2013).

Em relação ao objetivo do controle gerencial, no formato de métodos e sistema de custeio, Martins (2010) constatou que é possível disponibilizar dados para instituir padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, em uma fase seguinte, conciliar o que de fato aconteceu com a finalidade de confrontar com os valores previamente estabelecidos.

Separando custeio de métodos, pode-se verificar, em literatura específica, que custeio expressa apropriação de custos, enquanto método equivale a processos ou formas técnicas que viabilizam um caminho para se chegar a um fim. Nas organizações, podem existir métodos de mensuração, avaliação e controle de custos, dentre outros, como também sistemas de custeio compostos por inúmeros métodos ou técnicas e processos que impulsionam o alcance de um determinado fim (MARTINS, 2010). Ainda, segundo Martins (2010), existem os custeios por absorção, o custeio variável, o ABC – *Activity-Based Costing* ou custeio baseado em atividades.

Coad (1999), por sua vez, interpretou ABC, contabilidade de ganhos, gestão da cadeia de valor, *balanced scorecard*, custeio meta, gestão de custo *Kaizen*, dentre outros, como um aglomerado de abordagens integradas pela contabilidade ou controle gerencial. Nesse sentido, Hughes e Gjerde (2003) desenvolveram uma pesquisa nas empresas norte-americanas e constataram que o sistema de custeio executado por elas abrange ABC, sistemas tradicionais, custeio variável e teoria das restrições, posto que os sistemas tradicionais, a exemplo do custeio por absorção, são constantemente utilizados.

Sulaiman, Ahmad e Alwi (2004) também realizaram estudos em empresas asiáticas, com o intuito de verificar o nível de utilização dos métodos e custos, classificando-os em tradicionais e contemporâneos. Os resultados do estudo revelaram que os tradicionais foram compostos pelo custo padrão, custo-volume-lucro, ROI, orçamentos, e os contemporâneos cercaram-se do ABC, TQM, custeio meta e *balanced scorecard* (REGINATO, 2010).

Nessa conjuntura são indicados os métodos e sistemas de custeio, que englobam o custeio por absorção (MARTINS, 2010), o custeio variável (SANTOS; NININ, 1999), o ABC (HORNGREN, FOSTER, DATAR, 2000), o padrão (SAKURAI, 1997) e o custeio meta (HANSEN, 2002).

2.1.2 Indicadores de avaliação de desempenho

Neste agrupamento são apreciados os orçamentos, como um instrumento para o planejamento e controle das empresas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008); o *Balanced scorecard*, visto como um sistema de avaliação de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997); o EVA, baseado em conceitos existentes em torno da taxa de retorno do investimento e em torno dos custos de oportunidade (STEWART, 1990); Benchmarking, processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes no segmento em que a empresa analista está atuando (TEN HAVE, 2003); ROI – Return on Investment, para avaliar o grau de sucesso de um empreendimento (MARTINS, 2010); o *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, que representa o potencial de geração operacional de caixa que é o ativo operacional de uma empresa (MARTINS, 2010) e o índice de crescimento de receita líquida (REGINATO, GUERREIRO, 2012).

2. 1. 3 Filosofias e conceitos aplicados para fins de controle gerencial

No que tange os conceitos aplicados ao controle gerencial de uma organização, Turban, Mclean e Wetherbe (2004) realizaram um estudo que versa sobre os sistemas de simulação, como técnica que possibilita, por intermédio de experimentos, estudar o comportamento de um sistema ou de um modelo que o represente de forma simplificada, podendo-se utilizar na simulação modelos consagrados na área da pesquisa. Outro componente dessa abordagem é o Custo-Kaizen (*Kaizen Costs*), o qual visa a suportar o processo de redução de custos dentro do contexto do atual sistema produtivo e dos atuais produtos fabricados na empresa (MONDEN,1993).

Igualmente são tratados o Just in time (TEN HAVE, 2003); a Teoria das Restrições (GOLDRATT, 1990); o preço de transferência, que se caracteriza como um conjunto de regras que uma empresa usa para distribuir a receita entre os centros de responsabilidade (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008) e a margem de contribuição (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

2.2 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

O sistema de controle gerencial abrange um conjunto de mecanismos, processos e técnicas, que visa aumentar a eficiência e eficácia dos processos gerenciais organizacionais, de modo que seus gestores desenvolvam suas habilidades com o propósito de atingir os objetivos da empresa (GOMES; ARAÚJO, 2013). Neste sentido, o estudo de Bedford, Bisbe e Swenney (2019) demonstra que os gestores se utilizam das informações contábeis geradas pelos sistemas de controle gerencial para instigar a troca de informações na alta gestão, buscando o equilíbrio entre a excelência operacional e as estratégias de inovação.

Neste contexto ressalta-se que a importância da informação contábil reside na forma como os gestores interpretam e utilizam essas informações em seus processos gerenciais (HALL, 2010). Pesquisas versam sobre vários modelos de sistemas de controle gerencial, pois, devido a grandes diversidades das organizações e aos ambientes em que estão inseridas, cada um com suas peculiaridades, deve-se levar em consideração que um sistema implantado em uma empresa pode não ser adequado para outra, visto que o modelo de um sistema não é apropriado para todas as empresas (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2017).

De acordo com Simons (1994), Sistema de Controle Gerencial (SCG) são vistos como sistemas de rotinas formais que estão embasados nas informações e nos mecanismos que os

gestores utilizam em seu processo decisório. Os SCG's são descritos como procedimentos normatizados que dispõem de informações que garantam ou alterem o processo de uma atividade de gestão (SILVA; BEUREN, 2020).

Essa definição de SCG's compreende instrumentos de planejamento, padrões de relatórios e acompanhamento de dados, semelhante ao que comumente é feito com as ferramentas de controles como orçamento empresarial, BSC, sistema de avaliação de desempenho, planejamento estratégico, dentre outros (DELLA GIUSTINA; GASPARETTO; JOÃO LUNKES, 2020).

Os SCG's são muito mais que meras ferramentas que auxiliam o processo decisório das empresas, eles dispõem de um leque de informações e procedimentos que coagulam com as estratégias traçadas pela organização, visando promover a execução das metas fixadas (TRUANT; BROCCARDO; VANESSA, 2019). Os SCG's possui incontáveis objetivos que certificam que sua aplicação norteia o processo decisório das organizações com a finalidade de promover um maior desenvolvimento dos níveis organizacionais, corroborando com o cumprimento dos objetivos estratégicos, bem como com a inovação de produtos e serviços (ORO; LAVARDA, 2019).

Simons (1994) alega que o conceito de SCG's são fundamentados em quatro molas propulsoras de controles, as quais operam como forças contrárias que endossam o efetivo controle e implementação, sendo compostas por: a) Sistema de Crenças, b) Sistemas de Controles Interativos, c) Sistema de Limite e d) Sistemas de Controles Diagnósticos. Esses sistemas carecem de preservar o foco no desempenho das organizações, mostrando aplicabilidade e relevância e englobando as funções de planejamento e controle das empresas (AKROYD; KOBER, 2020).

O autor considera que as molas impulsionadoras de controle estão embasadas na crença de que as empresas que desfrutam delas podem progredir de forma distintas, alinhando suas características internas a um cenário competitivo de mercado. Dentre os principais instrumentos de controle, existem as ferramentas de controles contábeis, as quais preservam o patrimônio e as informações pertinentes à toda contabilidade da empresa.

As molas propulsoras de controles promovem quatro diferentes formas de aplicação dentro dos SIG's, desse modo, os gestores necessitam aplicá-las de forma que sua utilidade seja integrada e nivelada na execução das estratégias, para assim poder inspecioná-la (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015). Uma estrutura formada por um quadro de impulsos oportuniza a ampliação do controle das estratégias empresariais, contudo, a forma como os gestores manuseiam esses sistemas é de grande valia para as empresas (SGRÒ *et al.*, 2020).

2.3 CONTROLE INTERNO

O controle é uma função de gestão que necessita de dedicação contínua. Para a controladoria, é essencial conhecer a qualidade e o grau de credibilidade do sistema. Segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011), o controle interno precisa ser corretamente averiguado pelo conjunto de seu natural execução no âmbito das atividades empresariais, em conformidade com as instâncias da empresa, seu porte e sua cultura organizacional, pluralidade de negócios, dimensão geográfica e áreas operacionais.

Para Crepaldi e Crepaldi (2014, p. 71 e 72), o controle interno precisa prestar segurança quanto à realização de objetivos como confiabilidade e celeridade nas informações, cumprimento às leis, aos regulamentos e à otimização de suas operações. O referido autor ainda indica que a avaliação de controles internos consente estabelecer a eficiência dos controles, a exposição aos riscos, a qualidade das estratégias para corrigir aspectos falhos e/ou vulneráveis e a possibilidade de se atingir as metas da organização.

A ideologia do gestor irá determinar a competência de implantar sistemas que manifestem condições favoráveis para empresa, atendendo suas especificidades. O controle interno tem por atribuição, de acordo com Crepaldi e Crepaldi (2014), impulsionar a eficiência e eficácia operacional, evitar fraudes, erros e crises dentro da organização e, por estar diretamente associado com as demais funções do processo administrativo (planejamento, organização e direção), simboliza um espelho de todas as demais funções administrativas, assegurando, mensurando e aferindo os resultados das ações empresariais.

Os incumbidos pelo bom desempenho dos controles internos são todos os colaboradores e a alta administração. Ao controller compete a função de julgar se o sistema de controle interno está operando como o planejado ou, se necessário, de aprimorá-lo. Para mais, todos os colaboradores da empresa necessitam ter conhecimento dos conceitos e objetivos do controle interno sugeridos pela empresa, alinhando suas atividades com esses (CREPALDI; CREPALDI, 2014).

De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2014), os fundamentais objetivos de sistema de controle interno são:

Todas as empresas são estruturas para atingir um ou vários objetivos específicos. Para que esses objetivos sejam atingidos de modo eficiente, as empresas agrupam e organizam de modo lógico todas as funções que têm por finalidade realizar determinada tarefa. Esse agrupamento consiste em rotinas denominadas "sistemas" que, em última análise, representam o modo lógico pelo qual se executa determinada tarefa. Ainda afirma que geralmente a administração da empresa não está em posição de verificar se cada função de cada um de seus sistemas está sendo cotidianamente cumprida como foi estabelecido (CREPALDI E CREPALDI, 2014, p. 65).

Para asseverar-se de que tais funções estão sendo acertadamente executadas, são definidos outros sistemas que tem como propósito controlar o desempenho do sistema anterior. Esse novo sistema é intitulado de sistema de controles internos (CREPALDI; CREPALDI, 2014).

Controles internos podem ser decretados como todas as políticas executadas pelas empresas com a finalidade de atenuar riscos e otimizar processos (CREPALDI; CREPALDI, 2014). Conforme Lisboa (2012), a Exposição de Normas de Auditoria n.º 29 (ENA 29) designa que o sistema de controle interno de uma empresa se segrega em dois grupos de controles: os de natureza contábil e os de natureza administrativa.

O Quadro 1 a seguir, aponta os controles por categorias.

Quadro 1 - Classificação das categorias de controle interno

<p align="center">Controle do sistema contábil de Informações</p>	<p>- Os sistemas contábeis e de informação devem fornecer à administração e ao pessoal de supervisão meios de identificar erros ou omissões nos registros contábeis, pois quanto maior o volume das transações envolvidas, menor a participação direta da eficiência e eficácia operacional;</p> <p>- Obediência a diretrizes, políticas, normas e instruções da administração. administração nessas transações. Assim, um adequado sistema de informações e relatórios gerenciais deve prover a administração informações confiáveis, claras, precisas, objetivas, atualizadas e em prazos adequados, que possibilitam a tomada de medidas e sirvam para as tomadas de decisão, quando aplicável.</p>
<p align="center">Controles organizacionais</p>	<p>- Métodos administrativos e operacionais implantados para uso rotineiro nas diversas atividades da organização. A organização e a segregação de funções, maneira pela qual a administração delega autoridade e responsabilidade, devem constituir-se em elementos efetivos de controle. Exemplos de controle organizacionais: segregação de funções, definição de delegação de autoridade, procedimentos para as aprovações e autorizações.</p>
<p align="center">Controles de procedimentos e do fluxo da documentação</p>	<p>- São os inseridos no fluxo diário da documentação, visando garantir que o processamento de uma informação em determinado estágio será conferido nos estágios seguintes.</p>

Fonte: Adaptado Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p.75 e 76).

Verifica-se, então, que quando, no controle de métodos, as normas e os métodos adequados à estrutura da organização (devidamente documentados) são bem precisos e de fácil entendimento, os colaboradores assimilam suas atribuições e responsabilidades.

Crepaldi e Crepaldi (2014) cita que os principais objetivos do controle interno são proteger os ativos da empresa, prover informação adequada e impulsionar a eficiência operacional.

Pode-se considerar que o controle interno é um instrumento de extrema importância para gestão de toda a empresa, pois, além de proteger os ativos, igualmente estimula a eficiência e eficácia operacional, reduzindo riscos de fraudes, omissões, e erros, que serão evitados no futuro.

Tabela 1 - Natureza e objetivos dos controles internos

Natureza	Objetivos
Complemento	Assegurar que tudo o que deveria ter sido executado, registrado, decidido, providenciando, informando, etc.
Exatidão	Assegurar que tudo foi executado corretamente.
Pontualidade	Assegurar que tudo foi executado no tempo previsto.
Justeza	Assegurar que tudo foi executado de maneira autorizada e condizente com as normas, políticas e estruturais da empresa.
Econômica	Assegurar que tudo está economicamente justificado dentro do escopo da finalidade da empresa.

Fonte: Crepaldi e Crepaldi (2014, p.70).

2.3.1 *Balanced Scorecard*

O BSC foi implementado inicialmente nos Estados Unidos da América, tendo como finalidade tratar as dificuldades enfrentadas pelos sistemas de avaliação de desempenho frequentemente utilizados pelos gestores organizacionais, o qual recaia exclusivamente sobre as perspectivas financeiras. Na década de 1990, o *Nolan Norton Institute* promoveu uma pesquisa sobre "Medir o desempenho do futuro da organização". Esta pesquisa foi motivada pela concepção de que a funcionalidade do desempenho financeiro pelas organizações como única forma de mensurar seu desempenho não era a mais apropriada (SALVADOR, 2017).

O BSC foi utilizado para nivelar o desempenho acerca de uma perspectiva financeira e outra não-financeira. Os resultados da pesquisa foram divulgados em uma publicação da *Harvard Business Review*, através de um artigo, cujo título é: "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance" (KAPLAN; NORTON, 1992).

A pesquisa constatou que os indicadores clássicos financeiros, empregados ao longo de anos nas organizações sob uma lógica de controle de gestão, já não conseguiam responder ao novo cenário empresarial globalizado, que demandam por um desempenho ajustado com a estratégia organizacional. Sendo, portanto, fundamental agregar e equilibrar na mensuração do desempenho outro tipo de indicadores, afora os financeiros (SALVADOR, 2017).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é um conjunto de métodos e procedimentos que pretende incorporar e equilibrar todos os principais indicadores de desempenho presentes em uma organização, compreendidos entre financeiros e administrativos se estendendo àqueles referentes aos processos internos, designando objetivos peculiares (indicadores) para atribuições e níveis básicos dentro da organização. Em outras palavras, a otimização dos indicadores organizacionais em setores, onde as metas estão explicitamente estabelecidas. Sendo assim, o referido modelo traduz a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e parâmetros tangíveis.

A relação existente entre as medidas do BSC que se ordenam em meio aos seus objetivos

e perspectivas é evidenciada em um mapa estratégico organizacional, que retrata como a organização é capaz de estipular sólidos vínculos entre a estratégia e as ações operacionais executadas diariamente pelos colaboradores apoiando os objetivos estratégicos da organização (KAPLAN, NORTON, 2004).

Segundo Johnsen (2001), o BSC seria capaz de ser entendido como uma extensão do modelo de gestão por objetivos (MBO), com prerrogativa de grande relevância ao *feedback* sobre os resultados de medição de desempenho. Ainda segundo o autor, os componentes básicos do modelo do BSC não são novos, estando consolidados com os elementos fundamentais do MBO, os quais são: (1) formulação de objetivos; (2) integração dos recursos humanos no processo de formulação e (3) *feedback* dos resultados.

De outro modo, outros motivos têm sido expostos que levaram decidir pela adoção do BSC, como: (a) traduzir a estratégia em ação, (b) gerenciar programas de qualidade, (c) apoiar agendas de mudanças, (d) aderir ao ‘modismo gerencial’, e (e) abandonar o orçamento tradicional (MALMI, 2001; REGINATO, GUERREIRO, 2012).

Essas medidas encontram apoio no avanço da tecnologia da informação. A ideia da concepção do BSC concomita com grandes desenvolvimentos tecnológicos que andam lado a lado com progresso do BSC durante as últimas décadas. Atualmente, o *software* pode ser adaptado e automatizado para sintetizar, coletar e exibir elementos pertinentes ao BSC, disponibilizando em tempo real acesso a relatórios, às análises e às notificações sobre o desempenho (COE; ALETZA, 2014).

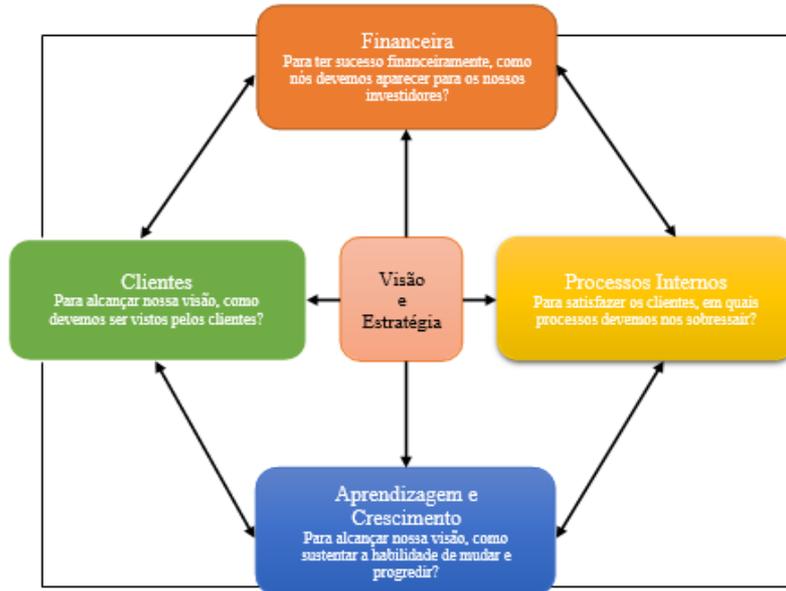
2.3.2 Perspectivas do BSC

A ferramenta BSC de Kaplan e Norton é uma concepção cada vez mais aceita no terreno empresarial, em especial no gerenciamento estratégico de desempenho. Ela se desenvolveu inicialmente como um arranjo simples de mensuração de desempenho para um sistema robusto de planejamento e gestão estratégica (LESÁKOVÁ; DUBCOVÁ, 2016).

O BSC concede que as organizações compreendam e respondam às suas quatro perspectivas básicas: financeira, cliente, processos de negócio interno; e inovação, e aprendizado, de acordo com a Figura 2. A ferramenta aponta o nível de desempenho auferido por intermédio de inovação e aprendizado, processos internos de negócios e perspectivas dos clientes e, posteriormente, atrelar esses resultados ao desempenho financeiro da organização. A perspectiva financeira do BSC dedica-se aos enfoques tradicionais de desempenho, ao mesmo tempo que as outras três perspectivas avaliam a obtenção de desempenho após um

período extenso (ELBANNA; EID; KAMEL, 2015).

Figura 2 – Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Pinto (2009, p. 39).

Arasli, Alphon e Arici (2019) expressam que a perspectiva financeira do BSC detecta como uma empresa é observada por seus sócios. Essa perspectiva insere medidas de mensuração como receita operacional, retorno do investimento, crescimento das vendas, etc. Assim sendo, a perspectiva financeira conquista ganhos com o fluxo de caixa, crescimento das vendas e lucratividade, declaram Lin e Cheng (2020).

A perspectiva do cliente mensura como a organização se projeta frente a seus concorrentes e como a organização é vista perante seu público consumidor, tendo em vista aspectos como a relação entre organização e seus clientes, reconhecimento e conduta. De modo geral, essa perspectiva insere medidas como contentamento do cliente, quota no mercado, índice de retenção de clientes, etc. Esta perspectiva disponibiliza informações a respeito de seus clientes que possibilita à organização otimizar seus processos e fidelizar sua clientela (ARASLI, ALPHUN; ARICI, 2019).

No que concerne à perspectiva dos processos internos de negócio, examinam-se os processos relativos à produtividade e à eficácia operacional. Os processos internos de negócio são os dispositivos para alcançar as possibilidades de desempenho (ARASLI, ALPHUN e ARICI, 2019).

Quanto à perspectiva de inovação e aprendizado, ela detecta os setores de inovação e

melhoria indispensáveis para obtenção das metas, sendo assim o progresso organizacional acontece por intermédio da aprendizagem e de um ambiente que proporcione inovação, ações empreendedoras e engajamento da equipe (LIN; CHENG, 2020).

2.3.3 Implantação do *Balanced Scorecard*

O método de implantação do BSC caracteriza um dos aspectos mais frágeis para se obter o êxito na funcionalidade desta ferramenta de gestão. Silva, Santos e Prochnik (2008) consideram que a percentagem de insucesso na implantação do BSC atinge 70% dos projetos concretizados. Contudo, recomenda-se, *a priori*, inteirar-se sobre a sistemática de sua elaboração. Tendo em vista que cada organização dispõe de estratégia peculiar, é oportuno afirmar que não existe um modelo normalizado para a construção do BSC.

Nesse contexto, é improvável confirmar que o modo de construção do BSC de uma organização está errado. Kaplan e Norton (1997) recomendam uma proposta de elaboração que pode ser utilizada por diferentes organizações. Essa proposta é segmentada em quatro processos gerenciais que são segmentados em dez etapas.

- Definição da estrutura dos indicadores: escolher a unidade pertinente para o BSC; e detectar as relações entre as unidades de negócios e a organização - caso necessário;
- Anuência em função dos objetivos estratégicos: entrevistas com a finalidade de definição de objetivos estratégicos e recomendações de medidas; sessão de síntese para debater e registrar as averiguações das entrevistas; e workshop para dar início ao processo de criação de anuência em relação ao BSC;
- Seleção e composição dos indicadores: reunir diferentes grupos com a finalidade de enumerar objetivos e elaboração de um mapa estratégico; e workshop para discutir visão, estratégia, objetivos e indicadores preambulares;
- Construção do plano de implantação: validação das metas e do desenvolvimento do plano de execução; Workshop para uma finalização sobre visão, objetivos, indicadores e metas; e conclusão do plano de efetivação.

Para implantação do BSC, é indispensável a compreensão das circunstâncias atuais da organização, que pode ser adquirida com indagações que reflitam a satisfação dos clientes e do grupo de pessoas que têm interesse na organização. Quando integralmente implantado, o BSC modifica o planejamento estratégico em atividades, ações e medidas operativas (BEUREN;

SOUZA; PORTULHAK, 2018).

Lemos *et al.* (2015) declaram que a implantação aceitável do BSC está subordinada à maneira pela qual foi divulgada na organização, quais instrumentos foram usados, se os gestores possuem conhecimentos das funcionalidades das ferramentas utilizadas e se os objetivos estratégicos estão em consonância com os propósitos dos colaboradores visando à obtenção das metas.

Nesse sentido, Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) evidenciam que o processo de planejamento estratégico em um futuro distante é indispensável para o progresso das operações organizacionais. É de grande relevância que a organização desfrute de uma estrutura adequada e com possibilidades de adaptar-se aos requisitos de implantação do BSC.

De acordo com Northcott e Taulapapa (2012), o processo de elaboração do BSC inicia-se com a identificação da visão e missão da organização, análogo ao que sucede com o planejamento estratégico. Seguidamente, levando em consideração seus valores, consideram-se as melhores estratégias visando atingir os objetivos pressupostos atrelados a cada uma das perspectivas que integra esta ferramenta (FERNANDES *et al.*, 2016).

Kaplan e Norton (2003) expõem quatro etapas iniciais para implementação do BSC: (i) explicação da visão e estratégia organizacional; (ii) transmissão da estratégia corporativa; (iii) projeção de iniciativas estratégicas envolvendo, ao mesmo tempo, várias unidades de negócios; (iv) instigar as unidades de negócios a estabelecerem sua própria estratégia, em conformidade com a estratégia organizacional. Sendo assim, o BSC é uma ferramenta de gestão, ao contrário de ser unicamente um conjunto de medidas (MADSEN *et al.*, 2019).

O BSC dispõe de vantagens e desvantagens, como incentivos, Kaplan e Norton (2003) enfatizam que se trata de uma ferramenta adaptável que: (i) proporciona o acompanhamento permanente do planejamento estratégico; (ii) equipara os objetivos organizacionais à estratégia e indicadores; (iii) aceita distintos grupos de interesse na inspeção e execução da estratégia; (iv) informa a estratégia; e (v) torna possível o encaminhamento e enfoque nas ações. Sila e Abbad (2011) complementam que é uma maneira eficiente de divulgar a estratégia e assegurar o equilíbrio em meio às medidas financeiras e não financeiras.

Dentre os obstáculos detectados no uso do BSC, tem-se: (i) o processo de implantação sem contemplar as estratégias e planejamento organizacional; (ii) ausência de incorporação entre as ações operacionais e os objetivos estratégicos; (iii) morosidade demasiada na procura pela melhor proposta do BSC; e (iv) ausência de atualização dos indicadores no decorrer do tempo (BEBER *et al.*, 2006).

Silva e Abbad (2011) enumeram, ainda, como limitação do BSC: (I) impasse para

estabelecer medidas de desempenho não-financeira; (ii) elaborar medidas de desempenho preditiva e incorporar perspectivas de desempenho; e (iii) os norteadores de desempenho induzidos por pressupostos incorretos, são capazes de deturpar os indicadores de desempenho a serem empregados. De acordo com Beber et al. (2006), a organização carece estar orientada para o aprendizado permanente, aceitando os erros e aprendendo com eles, gerando um banco de informações com a finalidade de preservar o acesso aos episódios organizacionais.

É essencial que a organização que almeja implantar o BSC possua atributos concretos, uma vez que a organização deve possuir instrumentos voltados para uma perspectiva futura e para mensuração de desempenho. Problemas na implementação do BSC podem evidenciar ausência de consistência e clareza nos propósitos definidos na consecução da metodologia do BSC.

Uma estrutura sólida e madura é capaz de fornecer informações de grande relevância durante esse processo (FREZATTI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010). Indicações também propostas por Modell (2004) relatam que uma adaptação eficiente do BSC é uma questão de flexibilidade, criatividade e ajuste. Isso leva a ponderação sobre a própria existência de padrões de BSC úteis, se de fato importa, e se não existe um padrão único para todos.

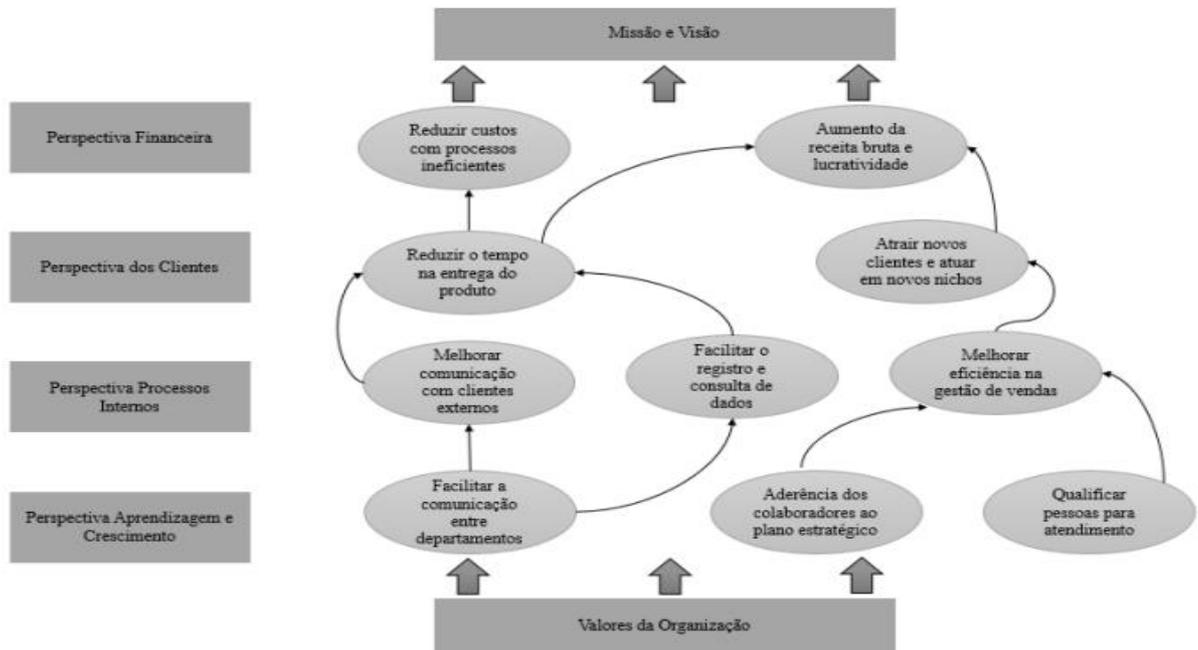
2.3.4 Mapa estratégico

A partir de sua proposta inicial, o BSC vem sendo otimizado com a finalidade de completar os espaços identificados ao longo dos anos. A primeira geração, o modelo originário apresentado por Kaplan e Norton (2004), exibe uma associação entre indicadores financeiro e não financeiros igualando quatro perspectivas de desempenho (MIYAKE, 2002).

De acordo com Speckbacher et al.(2003), a segunda geração do BSC considera a concepção do mapa estratégico, o qual evidencia relações de causas e efeitos por meio de medidas e objetivos estratégicos. O mapa estratégico, exposto na Figura 3, compõem-se na peça de concretização do BSC, em outros termos, no desempenho concreto da estratégia, o qual expõe os objetivos das quatro perspectivas que se constituem e se ajustam em relações de causa-efeito (KAPLAN; NORTON, 2004).

Mizrahi e Canem (2012) indicam que as relações de causa e efeito precisam ser informadas por intermédio de um mapa gráfico que associe e possibilite enxergar toda a estratégia da organização. Na compreensão de Kallas (2003), é inviável afirmar que qualquer organização use a metodologia do BSC caso ela não desenvolva um mapa estratégico.

Figura 3 - Mapas Estratégicos - o Modelo simples de criação de valor



Fonte: Oliveira et al. (2021, p.135).

As benfeitorias integradas ao *BSC* a partir da inserção do mapa estratégico foram consideráveis, contudo, várias críticas apareceram em razão ao modelo original de Kaplan e Norton (1992) visto que, para grande parte das organizações, o fluxo causal de “aprendizagem e crescimento”, mediante “Processos de negócios internos”, “Clientes” e “Financeira” manifestou-se inadequado, posto que algumas perspectivas ficavam de fora quando as ligações de causalidade não se fundamentavam (LAWRIE; COBBOLD, 2004).

De acordo com Hoque (2014), até que surja outro instrumento de inovação que traga melhor otimização, o *BSC* seguirá oferecendo às organizações essa alternativa grandiosa que é o mapa estratégico, um dinamizador de implementação de políticas e um instrumento de controle organizacional e de prestação de contas.

2.4 FAIR TRADE

Segundo Tallontire (2001), mercado justo são organizações de caridade ligadas a uma diversidade de afiliações religiosas que foram responsáveis pelo surgimento de redes de *Fair Trade* na Europa e nos Estados Unidos. Essas organizações foram posteriormente integradas por meio de atividades comerciais impulsionadas pela solidariedade política. A produção de artesanato foi em grande parte proveniente da Ásia e da África e os alimentos / bebidas mais identificadas com a América Latina. No campo multilateral, a segunda Conferência das Nações

Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD- em 1968 alegou que o comércio e não a ajuda deveriam proporcionar a base para o desenvolvimento do Terceiro Mundo. Nesse cenário, a caridade e a solidariedade deram lugar a um enfoque mais expressamente político sobre a necessidade do *Fair Trade*.

Ainda nesse contexto, o café, objeto de campanhas de solidariedade política unindo organizações de produtores e consumidores, tornou-se o símbolo e líder de produto do nascente movimento do *Fair Trade* - uma posição que ainda se mantém (REYNOLDS, 2002). Grupos de *Fair Trade* tornaram-se organizados em uma base nacional, primeiro em torno de importadores e lojas e, mais tarde, com base em organizações de rotulagem que licenciam produtos para os mercados principais.

Em meados da década de 1980, ocorreu uma fase de institucionalização do movimento de mercado justo, influenciando tanto os componentes da rede convencional, quanto os alternativos. Em 1987, a *European Fair Trade Association* – EFTA foi criada, reunindo comerciantes/ importadores líderes de nove países. Em 1989, a Associação Internacional de *Fair Trade* - IFAT foi formada inicialmente fornecendo um fórum para organizações de *Fair Trade* do Norte, mas rapidamente se estendendo para incluir grupos de produtores do Sul, transformando-a assim na expressão global do movimento.

Em 1990, ocorreu a consolidação institucional das várias redes de lojas dedicadas ao *Fair Trade* com o estabelecimento da Rede de Lojas do Mundo Europeu - NEWS. Em 1997, as diferentes iniciativas nacionais de rotulagem que surgiram como uma estratégia de certificação de produto para ganhar entrada nos mercados convencionais (começando com o rótulo Max Havelaar no final dos anos 1980) deram origem à *Fair Trade Labeling Organization International* - FLO. A partir de 1998, essas quatro organizações passaram a coordenar suas atividades levando a criação da FINE, sendo o nome uma sigla baseada na primeira letra de cada uma das quatro organizações acima, cujo objetivo é viabilizar essas redes, e seus membros cooperem em níveis estratégicos em questões cruciais que afetam o futuro do movimento do *Fair Trade*.

Na prática, o *Fair Trade* pode ser entendido como tendo três componentes:

1. Uma organização de redes comerciais alternativas, The Organization of Alternative Trading Networks conhecidas como ATOs;
2. A comercialização de produtos rotulados como *Fair Trade* com base em grupos de produtores registrados FLO e comerciantes e varejistas licenciados;

3. A promoção do *Fair Trade* com base em campanhas, desde iniciativas específicas para a adoção de práticas de compra do *Fair Trade* pelo setor público até campanhas políticas para mudar as regras do comércio convencional.

De certo modo, o movimento de *Fair Trade* esboça suas origens até o desenvolvimento do movimento cooperativo no final do século XIX, no modo que é reconhecido atualmente. No entanto, ele começou com o comércio do Comitê Central Menonita com as comunidades pobres do Sul na década de 1940 (IFAT, 2003). Porém, sua expansão como um movimento ocorreu na década de 1960 e 1970.

Esse movimento tem crescido significativamente desde então, ainda se apresenta de modo relativamente tímido em termos comerciais. Todavia, tem despertado a atenção da literatura acadêmica e de uma ampla gama de disciplinas, incluindo economia, marketing, design, agricultura, estudos rurais, estudos de desenvolvimento e teologia. Apesar disso, suas referências na literatura de negócios e gestão, em geral, e na literatura de ética empresarial em particular tem sido limitada.

No decorrer da história, houve diversas definições de *Fair Trade*. No entanto, numa tentativa de produzir uma definição amplamente aceita, a FINE estabeleceu que o *Fair Trade* é: Uma parceria comercial, baseada no diálogo, na transparência e no respeito, que busca maior equidade no comércio internacional. Contribui para o desenvolvimento sustentável, oferecendo melhores condições comerciais e garantindo os direitos dos produtores e trabalhadores marginalizados - especialmente no sul (FINE, 2001).

As organizações de *Fair Trade* (apoiadas pelos consumidores) estão ativamente engajadas no apoio aos produtores, na conscientização e nas campanhas por mudanças nas regras e práticas do comércio internacional convencional (FINE, 2005; SOUSA, 2019).

Os objetivos do *Fair Trade* que decorrem desta definição de acordo com Moore (2004, p.g 36) são:

1. Melhorar a subsistência e o bem-estar dos produtores, melhorando o acesso ao mercado, fortalecendo as organizações de produtores, pagando um preço melhor e dando continuidade às relações comerciais;
2. Fomentar oportunidades de melhorias para produtores desvalidos, em especial mulheres e povos indígenas, e salvaguardar as crianças da exploração no processo produtivo;

3. Comover os consumidores em relação aos impactos negativos sobre os produtores do comércio internacional, para que realizem seguramente o seu poder de compra;
4. Ser modelo de parceria no comércio fazendo uso do diálogo, transparência e respeito;
5. Fazer campanha por mudanças nas regras e práticas do comércio internacional convencional;
6. Assegurar os direitos humanos impulsionando a justiça social, condutas ambientais saudáveis e proteção econômica.

Esta definição é esse agrupamento de metas que apontam que o *Fair Trade* tem, em seu escopo, dois componentes básicos ou visões. A primeira é prover um modelo funcional de comércio internacional que faça a diferença para os produtores e os consumidores que nele participam. Desse modo, o *Fair Trade* exemplifica princípios (por exemplo, a necessidade de internalizar externalidades na precificação) e fortalecer a consciência do consumidor. O segundo e mais radical é desafiar a ortodoxia na prática empresarial e fazê-lo não simplesmente por meio de campanha, mas por ser uma “ferramenta para modificar o modelo econômico dominante” (RENARD, 2003).

2.4.1 FAIR TRADE no Brasil

Os países que integram América Latina se destacam pelas suas peculiaridades históricas na constituição de seu povo e cooperam para ocupação atípica no contexto internacional. Ainda que houvesse uma predisposição histórica para o capitalismo, a relação metrópole-colônia ainda era muito presente. Simão e Rodovalho (2014, p. 201) evidenciam que:

Embora o subcontinente ostentasse em seu favor o pioneirismo de abrigar, ao longo do século XIX, número considerável de formações sociais estatais nacionais politicamente independentes, eram sociedades que, apesar de antigas, mantinham como traço fundamental um imenso atraso no desenvolvimento econômico se comparadas com sociedades de capitalismo maduro, os chamados países do Primeiro Mundo.

Dessa forma, as dimensões do mundo globalizado acabaram apresentando a existência de disparidade de poder, no qual predominam a conveniência dos países do Norte, como Estados Unidos, França, Reino Unido, Suíça e Alemanha. Já os países da América Latina, por seu turno, associados ao seu legado histórico e cultural sempre experimentam as oscilações do mercado dos países de primeiro mundo, sendo atualmente, um dos continentes com grande índice de desequilíbrio social do planeta (ARAGÃO, 2016). Por conseguinte, o *Fair Trade* mostra-se como um movimento de comando aos pequenos produtores, em que:

O Comércio Justo latino-americano, sob tal ótica, nada mais é que uma proposta sustentável de comércio que traz em seu bojo soluções de justiça em harmonia com a latinidade que coincide com as respostas frente ao esgotamento das supostas soluções apresentadas pelo direito do comércio internacional tradicional (STELZER, 2018, p. 117).

Ao passo que o *Fair Trade* no cenário internacional age pelo viés das conexões Norte-Sul, no âmbito da América Latina consideram-se os desempenhos econômicos locais e a gestão empresarial:

Falar de CJS é olhar para a cadeia toda, desde a produção, passando pelo beneficiamento, pelo transporte e pela comercialização, até o consumo. É construir uma forma de comercialização alternativa ao sistema tradicional que aproxima produtor e consumidor a partir de processos mais justos e solidários em todas as etapas da cadeia, com todos os envolvidos e em relação ao ambiente, tendo o consumidor um papel fundamental nisso tudo (MASCARENHAS; GONÇALVES, 2016, p. 119).

Desse modo, além de estar relacionado aos princípios de sustentabilidade ambiental, social e econômico, essa dinâmica latina (*Fair Trade* solidário) igualmente integra a perspectiva de que o mercado não precisará “se realizar somente no eixo Norte-Sul, mas, inclusive, Sul-Sul e Norte-Norte; além do fato de perceber que não somente as trocas internacionais devem ser cativadas, mas, também, as locais, regionais e nacionais” (STELZER, 2018, p. 125). No tocante ao Brasil, tendo em vista as crises sucedidas no período de 1980 até 2000, embora tenha se favorecido com o movimento de abertura do comércio, o país ficou exposto às oscilações do mercado internacional, bem como os demais países em virtude de seu desempenho na economia globalizada:

Na década de 1980 ocorreram crises que desencadearam reflexos ao longo da década de 1990. Esta foi especialmente importante para o Brasil, pois o país começou a desfrutar de um ambiente econômico com estabilidade monetária, propiciado pelo Plano Real. Além disso, foram nos anos 1990-2000 que ocorreu uma maior abertura do comércio brasileiro, levando o país a participar mais ativamente da economia globalizada (REBELO; TRES, BOSIO; 2010, p. 18).

Posteriormente, em 2010, o Brasil vivencia a influência de movimentos sociais e ambientais conforme o Decreto de nº. 7.358/2010, que estabelece o Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário e concebeu sua Comissão Gestora Nacional (BRASIL, 2010). Tais deliberações, todavia, não obtiveram êxito, conforme esclarece Stelzer (2018, p. 190):

Como se verificou no Brasil, embora tenha sido positiva a normatização do Comércio Justo por intermédio da arquitetura formal do Estado e embora tenha havido um amplo diálogo com a sociedade civil, o Estado ocupou o campo jurídico que resta paralisado na atualidade. Essa foi a experiência brasileira percebida no desdobramento da Portaria 2060/2014 e do Decreto 7.358/2010 [...]. A normatização brasileira, bastante comemorada e de caráter inédito, na verdade revelou-se ineficaz. Embora redigida por profissionais e militantes da área de Comércio Justo com grande conhecimento, assegurando primor técnico, não teve força política para sair do papel.

Ainda no que tange ao *Fair Trade* no Brasil, ele tem como primazia o progresso do pequeno produtor. Contudo, no Brasil, segundo Pedini (2011, p. 46), para você ser um produtor ou organização *Fair Trade*, um dos pré-requisitos fundamentais é ser um agricultor familiar e estar organizado junto às associações ou cooperativas para consolidação da rede de relações sociais.

Embora tenha a mesma definição, pequeno produtor e agricultor familiar, teoricamente, indicam significados diferentes: condizente com pesquisa realizada no contexto de um convênio de cooperação técnica entre a Organização das Nações Unidas para alimentação e Agricultura (FAO) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), agricultura familiar é definida com base em três características fundamentais:

- a) A administração da unidade produtiva e as benfeitorias nela efetuadas são executadas por pessoas que mantêm entre si laços de parentesco ou casamento;
- b) Parte significativa do trabalho é igualmente fornecida pelos familiares;
- c) A propriedade dos meios de produção (embora nem sempre da terra) é um direito que pertence à família e é em seu interior que se realiza sua transmissão em caso de morte ou inatividade dos responsáveis pela unidade produtiva (INCRA; FAO, 2000).

À vista disso, se relacionado a outros países e cenários em que o *Fair Trade* se fortaleceu, é possível observar que no Brasil o *Fair Trade* necessita de um olhar mais atencioso e mais espaço para discussão no contexto acadêmico e no político. Embora existam obstáculos, seja na morosidade legislativa, e inclusive por parte do reconhecimento acadêmico, o *Fair Trade* vem se fortalecendo.

Em 2012, a cidade de Poço de Caldas, situada no estado de Minas Gerais, foi elevada à “cidade do *Fair Trade*”, sendo o Brasil o país pioneiro na América Latina a possuir uma cidade com esse título. Em 2016 a cidade do Rio de Janeiro foi sede dos Jogos Olímpicos e elevada ao título de capital da América Latina.

Esses acontecimentos se tornam fundamentais devido ao fato que a finalidade dessas cidades é fomentar cada vez mais o Movimento do *Fair Trade* e promover a marca *Fair Trade*, para tanto, são promovidas conferências e atuações em parcerias com comerciantes, produtores e consumidores. Nos dias atuais, o Brasil conta com mais de 60 organismos *Fair Trade* que se dedicam à produção de banana, café, açaí, mel, frutas secas e sucos, em meio aos quais a maioria está relacionada ao setor cafeeiro (MADURO, 2017).

Sob outra perspectiva, o *Fair Trade* no cenário internacional segue fomentando verdadeiras e auspiciosas ações gerenciais, realizando um movimento progressista de

consciência ética, de desenvolvimento sustentável e cultural e de inovação no empreendedorismo solidário no mercado global.

O Brasil, no que lhe concerne, possui grandes probabilidades de, no longo prazo, seguir a mesma direção dos movimentos de sustentabilidade, ao passo que detém riquezas ambientais a serem preservadas, como também “amplo mercado interno de produção e consumo a ser desenvolvido mediante a manutenção de parceiros comerciais e fortificados” (GONÇALVES; STELZER, 2013, p. 9-10).

3. METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Para tanto, são apresentadas a tipologia da pesquisa e sua abordagem, os meios para a coleta, análise e interpretação das informações.

Foi realizada uma pesquisa de campo na empresa, Armazém do Campo, onde inicialmente foi desenvolvida uma revisão da literatura sobre avaliação de desempenho,

balanced scorecard, planejamento estratégico e *Fair Trade*, por meio de livros, artigos, dissertações e teses, para compreensão do tema estudado.

A pesquisa realizada foi um estudo de caso na empresa Armazém do Campo, onde ocorreram 6 (seis) visitas à empresa com a finalidade de apurar informações importantes, as quais estão relacionadas com sua gestão e suas práticas. Essas informações foram obtidas por meio de conversas informais que ocorreram no primeiro e segundo encontros com o gestor da empresa e, a partir do terceiro encontro, foi realizada uma entrevista semiestruturada e presencial com o gestor da empresa e mais 03 colaboradores, a qual se apresenta em um roteiro no ANEXO I, formada por um grupo de perguntas gerais e específicas sobre a empresa e relacionadas com as perspectivas do BSC que foram estruturadas da seguinte forma: as perguntas direcionadas para o gestor totaliza um total de 32 perguntas, sendo distribuídas em 5 (cinco) grupos, sendo o primeiro grupo composto de perguntas generalistas com relação às diretrizes estratégicas da empresa, e os demais grupos que englobam as 4 (quatro) perspectivas do BSC. No que diz respeito às perguntas direcionadas para os outros 3 (três) entrevistados, esses responderam a 16 (dezesesseis) perguntas relacionadas ao dia a dia da empresa, clientes, produtos e realização profissional.

Salienta-se que, após a coleta dos dados, foi construído o mapa estratégico para a empresa Armazém de Campo, dentro da perspectiva de melhorar o seu desempenho e atingir seus objetivos organizacionais. Ademais, foram apresentados pelo gestor da empresa, documentos como balanço patrimonial, demonstração do fluxo de caixa, relatórios expedidos pela auditoria interna, demonstração de resultado do exercício e documentos pessoais da empresa, como contrato social, aos quais não fui autorizado a analisá-los, apenas me foi apresentado, não permitindo folhear.

Destarte, salienta-se que o presente projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Federal Rural de Pernambuco, com aprovação de código CAAE: 60453022.7.0000.9547 (ANEXO III). Dessa forma, a coleta de dados, por meio da entrevista realizada ao gestor e aos colaboradores do Armazém do Campo, foi executada após aprovação do Comitê de Ética.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, considerando que o seu objetivo geral é desenvolver um modelo de BSC adaptado às peculiaridades de uma empresa praticante de *Fair Trade*. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o estudo descritivo possui como finalidade detalhar as características de determinada população ou fenômeno, assumindo,

geralmente, o formato de um levantamento de informações, corroborando com o objetivo da pesquisa. COPIAR

Com a finalidade de adquirir um melhor entendimento do fenômeno investigado, tornando-o mais compreensível para possibilitar o aperfeiçoamento de concepções, este estudo apresenta uma abordagem exploratória, a qual é pertinente para análise de pesquisas sem ou com escassez de estudos anteriores (GIL, 2008), como é o caso do tema deste trabalho.

Esta pesquisa enquadra-se como um estudo de caso do tipo qualitativo, visto que apresentará informações de caráter subjetivo, fazendo uso de narrativas escritas e/ou faladas. De acordo com Richardson (2012, p. 95), a pesquisa qualitativa, evidencia a importância de escolha adequada do local da pesquisa e a familiaridade do pesquisador com os entrevistados escolhidos como uma forma de “capacidade de ter acesso às autênticas opiniões dos entrevistados” como um critério de validação.

Gibbs (2009) ressalta que esse tipo de pesquisa esclarece fenômenos sociais, por intermédio da análise de experiências de indivíduos ou grupos, analisando interações e comunicações, e a análise de documentos. Sendo assim, entende-se que esse tipo de pesquisa é de grande magnitude para os estudos organizacionais, como a pesquisa realizada.

De acordo com Yin (2005, p. 20), em meio às várias abordagens existentes, o estudo de caso é aplicado em diversas situações, tendo como finalidade “contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”. Para realização deste trabalho, optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa, por ser uma análise global e a mais completa possível. Assim, o estudo de caso permite o detalhamento do que se está estudando (AMADO, 2014).

De acordo com Vergara (2003), a definição de estudo de caso restringe-se em uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Diante disso, o estudo de caso, nesse cenário, deterá a característica de profundidade e detalhamento do objeto estudado.

3.2 IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

De acordo com Atkinson et al. (2000), o BSC é um sistema de avaliação de desempenho que a organização usa para inspecionar seus objetivos principais e secundários. Ele esclarece que o BSC nivela as medidas de desempenho levando em consideração os resultados obtidos e as causas acerca de seus objetivos principais e, além disso, assevera que esta ferramenta proporciona a construção de um sistema sólido que engloba planejamento e controle,

possibilitando que o gestor perceba a ausência de semelhança entre uma empresa bem-sucedida e fracassada.

Kaplan e Norton (1997) apontam os passos iniciais no processo de implementação do BSC:

- Elucidar a visão e estratégia da organização;
- Transmitir a estratégia organizacional para todos os colaboradores;
- Conceder iniciativas estratégicas ao mesmo tempo, a mais de um departamento;
- Direcionar cada departamento para que desenvolva sua própria estratégia, em conexão com a estratégia da organização.

Em concordância, Oliveira, Perez e Silva (2015) recomendam as seguintes etapas na construção e implementação do BSC, a qual será seguida para realização deste estudo:

- 1ª fase-** Estabelecimento da estratégia, a qual adequar-se-á como "matéria-prima" na construção do BSC;
- 2ª fase-** Ilustração do mapa estratégico, com a finalidade de seccionar a estratégia (estabelecida na fase anterior) relacionado-a às principais áreas operacionais;
- 3ª fase-** Execução e controle por meio de indicadores de desempenho para averiguar o sucesso das ações planejadas na 2ª fase.

Imediatamente na 1ª fase é provável criar uma ligação entre o planejamento estratégico e o BSC. Com o planejamento e a estratégia estabelecidos, aponta-se o caminho que a organização deve tomar, dado que a execução desta primeira etapa é atribuição da alta administração.

A 2ª fase relata sobre a operacionalização da estratégia aos níveis mais baixos da hierarquia organizacional, em que é indispensável desmembrar a estratégia organizacional em objetivos praticáveis por departamentos e em consonância com as quatro dimensões do BSC: clientes, financeiro, processos internos, aprendizados e crescimento. Precisa, portanto, operar como uma resposta em cadeia, se os objetivos departamentais/secundários são atingidos, a estratégia da organização, objetivo primário igualmente será (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2015).

A 3ª fase é de execução e avaliação, na qual os indicadores de desempenho são empregados visando estabelecer relação entre os dados financeiros e não financeiros, os fatos sucedidos e esperados, o passado e a perspectiva para o futuro. Oliveira, Perez e Silva (2015) evidenciam que os indicadores que porventura serão utilizados irão depender do nicho de

mercado da empresa, bem como de seus objetivos, melhor dizendo, não há um modelo pré-estabelecido.

Segundo Neely et al. (2005), a indicação dos indicadores de desempenho é uma fase que necessita de avaliação minuciosa para o sucesso de um BSC, uma vez que, caso ocorra uma indicação inadequada das medidas de desempenho, isto pode ocasionar comportamentos desestruturados dos colaboradores da organização.

Ressalta-se que tais informações foram utilizadas como base para construção do questionário e entrevista que compuseram o Mapa Estratégico. Em complemento, Atkinson et al. (2000) sugerem e explicam indicações fundamentais à implementação de um BSC, as quais estão explicitadas no Quadro 2.

Quadro 2- Indicações para implementação de um BSC

Indicação	Descrição
Estabelecer os objetivos principais	Essa é uma fase simples e normalmente bem-sucedida devido ao fato de que grande parte das organizações da iniciativa privada visam o lucro e, então, definem como seu objetivo principal alavancar o capital de seus acionistas.
Entender como os <i>stakeholders</i> e a metodologia contribuem para a obtenção dos objetivos principais.	Essa é uma fase essencial, todavia complicada, pois aborda sobre a capacidade de a organização relacionar, a título de exemplo, seus programas de incentivos para seus colaboradores decorrentes em seu desempenho e, por conseguinte, na expansão do lucro.
Fortalecer os objetivos secundários que norteiam os objetivos principais	Essa fase engloba os gastos indispensáveis para a otimização dos processos e do desempenho, além da extensão dos indicadores de desempenho aos níveis operacionais da estrutura organizacional.
Tipificar e publicar sua concepção a respeito dos processos que acarretam resultados	Esta conduta incita senso de compromisso.

Fonte: Adaptado de Moura de Paula et al. (2020).

Afora os pontos elencados por Atkinson et al. (2000), de acordo com o Quadro 2, destacam-se a relação direta presente entre o planejamento estratégico e o BSC e a relevância de uma estratégia bem estabelecida, evidenciado por Oliveira, Perez e Silva (2015). Em contrapartida, estes autores aliam o uso do BSC com o desejo de trabalhar nas organizações com expectativas e imprecisões relativas sobre o futuro e não exclusivamente com informações fundamentadas em acontecimentos passados.

Kaplan e Norton (1997) também corroboram que o BSC não substitui ou exclui a aplicabilidade dos indicadores financeiros, mas incorpora-os a um sistema de gestão mais

estabilizado que integra o desempenho operacional num prazo reduzido a objetivos estratégicos em futuro distante.

3.3 CASO INVESTIGADO

O objeto de estudo, o Armazém do Campo, está localizado no bairro Santo Antônio, nas margens do Rio Capibaribe, centro da cidade de Recife, em Pernambuco, foi inaugurado em maio de 2019, com a proposta de oferecer alimentação saudável e ser um espaço cultural para a população, além de atender cerca de 800 famílias. Caracteriza-se como Microempresa de natureza jurídica om CNPJ Nº 32.863.210/0001-08. É um ponto de comercialização, vivência cultural, articulação política sob a bandeira do Movimento dos Trabalhadores(as) Rurais Sem Terra (MST) (CESAR, 2019).

Detalhando o objeto de estudo, verificou-se que, no ano de 2019, Recife foi escolhido para localização de um ponto de comercialização de produtos orgânicos e agroecológicos produzidos por componentes do MST, englobando produtores das regiões Zona da Mata e Agreste. O Armazém do Campo, em um período curto de tempo, também tornou-se um pólo de cultura, em que são realizadas apresentações por artistas pernambucanos sem a cobrança de ingresso.

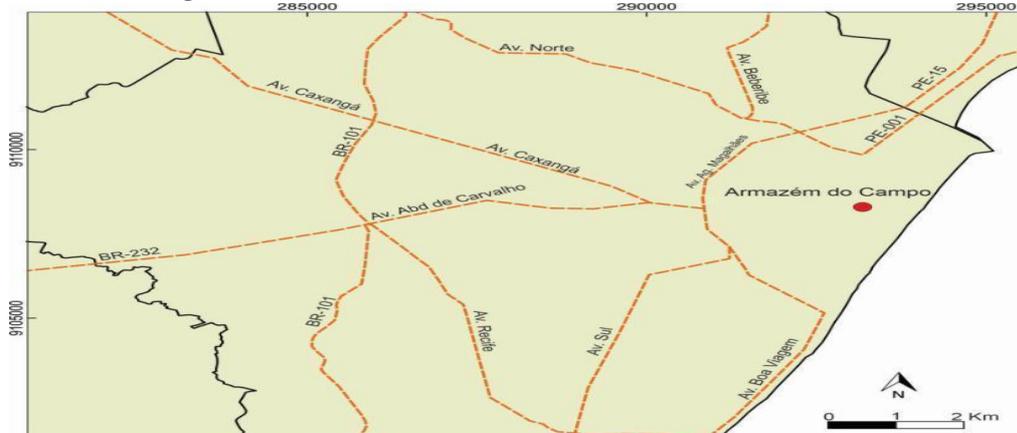
Contudo, em 2020, com a pandemia do novo coronavírus, o local passou a ser também um ponto de apoio para ações de solidariedade (CESAR, 2019; HOLANDA, 2021). Salienta-se que, embora o Armazém do Campo pratique a filosofia do *Fair Trade*, sua natureza é de jurídica e empresarial.

Nesse contexto, o MST firmou parcerias com movimentos que atuam na amenização do sofrimento da população em situação de rua, transformando o Armazém do Campo em um local de distribuição de alimentos, com a campanha intitulada de Marmitas Solidárias, distribuindo diariamente cerca de 600 marmitas para moradores de rua e de comunidades carentes e, desde o início da pandemia, o estabelecimento já serviu mais de 100 mil refeições solidárias.

O Armazém do Campo em Recife comercializa uma variedade de 380 produtos agroecológicos, 400 títulos de livros na estante da Editora Expressão Popular, além de dispor de um auditório e salas de estudo que foram denominadas de Escola Popular Gregório Bezerra. O Armazém ainda foi palco de 53 lançamentos de livros, 60 sessões do Cineclube Armazém, mais de 150 eventos culturais e artísticos e 1.720 cursos e encontros em seu auditório com a presença de mais de 200 organizações e movimentos populares e atende em média 800 famílias (CESAR, 2019).

Na Figura 4, está representada a localização do objeto de estudo.

Figura 4 - Localização do Armazém do Campo Recife-PE



Fonte: Adaptado do Google Earth (2021).

O prédio histórico da empresa é dividido em três partes: a porta de frente para a Rua do Imperador Pedro II, funciona como entrada do mercado; no lado oposto, com acesso para a avenida Martins de Barros, está o café-bar, e entre o mercado e o bar, está a livraria da Editora Expressão Popular, que possui mais de 600 títulos (CESAR, 2019; HOLANDA, 2021).

3.4 COLETA DE DADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a coleta de dados é um estágio da pesquisa que tem início com a utilização dos materiais elaborados e das técnicas escolhidas, onde exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além de um rigoroso registro dos dados e de um preparo anterior.

Para Lopes (2006), a coleta de dados é o período em que o investigador vai à procura de informações para dar prosseguimento a sua pesquisa, geralmente essas informações são coletadas de livros, revistas, jornais, internet ou por meio da aplicação de ferramentas como entrevistas e questionários. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado nesta pesquisa leitura de artigos científicos, tcc, dissertações e teses, acesso às redes sociais da empresa e entrevista semiestruturada para coleta das informações com o Gestor e Colaboradores do Armazém do Campo.

Salienta-se novamente que o presente estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Federal Rural de Pernambuco, em conformidade com a Resolução 466/2012 do Comitê Nacional de Saúde. De acordo com esta resolução, todo e qualquer projeto em que envolva seres humanos, deve ser submetido ao CEP, em que o pesquisador estará endossando a legitimidade acadêmica de sua pesquisa, e é também

uma forma de proteção ao entrevistado. Caso se sinta prejudicado em colaborar com a pesquisa, pode procurar o CEP e registrar sua queixa sobre eventuais danos.

Destarte, a entrevista foi realizada de forma presencial no Armazém do Campo (Figura 6) com os participantes da pesquisa. Inicialmente, a entrevista foi realizada com 04 colaboradores que, por motivos de proteção aos entrevistados, seus nomes não serão divulgados, apenas será mencionado o cargo que eles ocupam, sendo eles: o gestor da empresa, e com relação aos demais colaboradores que participaram da entrevista, serão identificados como colaboradores 1, 2 e 3. Cabe ao gestor da empresa responder o maior número de perguntas, num total de 34, essa situação se deve ao fato que o cargo de gestor possui maior conhecimento e informações de todos os setores da empresa, enquanto aos demais colaboradores cabe responder 16 perguntas cada um.

Outrossim, o estudo apresenta riscos como a desistência dos participantes da pesquisa e/ou a não concordância com a divulgação das informações coletadas. Os benefícios alcançados com o estudo auxiliam na implantação de uma base de dados que servirá de orientação e sustentação para o desenvolvimento de um modelo de BSC adaptado a realidade do Armazém do Campo, onde essa ferramenta irá otimizar o processo decisório, possibilitando a empresa ter um melhor desenvolvimento organizacional e social, visando melhorias e benefícios no âmbito organizacional e conseqüentemente na comunidade onde está inserida.

Os dados coletados nesta pesquisa, gravações, entrevistas, fotos, filmagens, entre outros, foram armazenados em pastas de arquivo/computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador/orientador no período mínimo de cinco anos após o término da pesquisa.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Segundo Minayo (1994), a fase análise de dados de uma pesquisa se divide em três: compreensão dos dados coletados, resolução do problema de pesquisa e ampliação do conhecimento sobre o assunto pesquisado. De acordo com Gil (2008), a análise dos dados tem como finalidade gerenciar e sintetizar as informações de modo que seja exequível o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Ainda, segundo o autor, a interpretação de dados tem como finalidade obter um sentido mais amplo de resposta, por meio da associação com outros conhecimentos previamente obtidos.

Para análise das informações coletadas nesta pesquisa, foram aplicadas duas técnicas: i. análise de conteúdo e ii. análise documental. A análise de conteúdo é um método de pesquisa que possui como atributo a objetividade, esclarecimento das normas e dos procedimentos que serão executados em cada fase da investigação, a inferência, intervenção na qual se acolhe uma

hipótese em razão de sua associação com outras hipóteses já aceitas como verdadeiras e a sistematização, inclusão ou restrição da temática em conformidade com as normas consistentes e sistemáticas (RICHARDSON, 2007).

Martins e Theóphilo (2007) apontam a análise de conteúdo como um método para se averiguar e investigar a comunicação de forma objetiva e sistemática. Procurando inferências fidedignas de dados e informações relativas a contextos estabelecidos, com base nos discursos redigidos ou orais. Normalmente, a aplicação desse método sucede posteriormente ou em conjunto com um estudo documental, ou seguido da realização de entrevistas.

De acordo com BARDIN (2010), a análise de conteúdo é o agrupamento de técnicas de investigação das comunicações que tem como finalidade obter, através dos procedimentos ordenados e objetivos de descrição do teor das mensagens, indicadores (sejam eles qualitativos ou não) que consentem inferir entendimento, relacionados às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) resultante dessas mensagens. Em síntese, a análise de conteúdo é um conjunto de ferramentas metodológicas que vem se desenvolvendo a cada dia e que pode ser aplicada a discursos diversos.

Dessa forma, as fases da análise de conteúdo, estabelecidas por Bardin (2010) são: pré-análise; exploração do material ou codificação; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Essas fases podem ser enumeradas como:

Fase 1-Pré-análise: Corresponde ao processo de seleção dos documentos ou definição do corpus de investigação, elaboração das hipóteses e dos objetivos da investigação; formulação dos indicadores que darão base à interpretação final.

Fase 2-Exploração do material ou codificação: Corresponde ao processo por meio do qual os dados brutos são modificados sistematicamente e integrados em unidades, as quais concedem uma descrição precisa das particularidades concernentes ao conteúdo expresso no texto.

Fase 3-Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: Nesta fase as informações disponibilizadas pela investigação são postas em destaque, por intermédio da quantificação simples (frequência) ou mais dificultosa como a análise fatorial, possibilitando exibir os dados em diagramas, figuras e protótipos.

Tomando como referência a literatura abordada em relação à técnica de análise das informações, a presente pesquisa tinha como proposta analisar os resultados através de duas técnicas : a análise de conteúdo e análise documental. Entretanto, devido às limitações que a

pesquisa em tela vivenciou, não foi possível a execução da análise documental, situação essa que não inviabilizou o objetivo geral desta pesquisa que é identificar características de práticas de controle interno em uma empresa praticante de *Fair Trade*, considerando o paradigma das perspectivas do BSC: (i) financeira, (ii) clientes, (iii) processos internos, (iv) aprendizado e crescimento. Essa situação se deve ao fato de que embora o gestor do Armazém do Campo tenha relatado sobre os documentos existentes na empresa, como relatórios gerenciais, planilhas eletrônicas, documentos pessoais como, contrato social, balanço patrimonial, livro caixa, dentre outros, não foi possível realizar análise desses documentos, pois, segundo o gestor, ele não tinha autorização para permitir que esses documentos fossem avaliados.

Sendo assim, foi realizada a análise de conteúdo através da entrevista semiestruturada conforme Anexo I. A análise se deu da seguinte forma: no primeiro momento foi agendado por telefone um encontro presencial com o gestor do Armazém do Campo para realização da entrevista.

A entrevista ocorreu no dia 02 de setembro de 2022, teve duração de aproximadamente 90 minutos com intervalos entre um bloco e outro sendo que o tempo corrido de gravação em áudio foi de 45 minutos. O encontro ocorreu na área externa da empresa, em sua calçada com vista para o rio Capibaribe. Toda conversa foi gravada através de aparelho de celular. Além do gestor, a entrevista também foi realizada com outros três funcionários da empresa, porém em períodos distintos. O roteiro da entrevista direcionada ao gestor possui um número maior de perguntas que engloba todos os setores da empresa, no total de 34 perguntas, enquanto para os demais colaboradores foram 16 perguntas em relação à empresa, processos internos, clientes e motivação.

Após a coleta das informações, todas as respostas foram transcritas e enumeradas de acordo com o roteiro, separando as falas de cada colaborador e em seguida foi realizada a análise das respostas atendendo a problemática do estudo, seus objetivos e com base na literatura estudada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A proposta de esboçar um perfil de BSC, alinhado com as práticas de controle interno utilizadas pela empresa Armazém do Campo, trata-se de um modelo *sui generis* ajustado a uma empresa com nicho de mercado ainda pouco explorado no Brasil. Ele foi esboçado a partir das

diretrizes estratégicas da empresa objeto de estudo e foi constituída pelas práticas de controles interno executadas na empresa, e que foram coletadas através de conversas informais com o gestor da empresa e, principalmente, por meio da entrevista semiestruturada conforme consta no Anexo I desta pesquisa. Esse estudo oferece subsídios para propor um perfil de BSC para empresa em estudo.

4.1 MISSÃO, VISÃO E POLÍTICA DA EMPRESA

Seguindo o roteiro da entrevista do Anexo I, no tocante às perguntas de cunho generalista que abordam os aspectos das diretrizes estratégicas, conforme esboçado no roteiro, a primeira pergunta que foi realizada para o gestor foi em relação à missão da empresa: Qual é a “MISSÃO” da empresa, ou seja, qual a razão da existência do Armazém do Campo? O gestor do armazém do campo assevera que a missão da empresa é: “Ofertar produtos agroecológicos em parceria com a agricultura familiar tendo em vista a questão da sustentabilidade e o respeito para com a pessoa humana”.

No entendimento de Andrade e Amboni (2010, p.57), a missão “é entendida como o compromisso das pessoas na busca da perpetuação do negócio, através do desenvolvimento a longo prazo”. De modo geral, a missão da empresa, quando estabelecida, espelha ao público a razão de sua existência, o porquê e para que ela foi criada.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio das diretrizes estratégicas, a segunda pergunta foi em relação à missão da empresa, foi perguntado ao gestor: Qual é a “VISÃO” do Armazém do Campo, ou seja, o que a empresa pretende realizar, onde ela pretende chegar daqui a alguns anos? O gestor da empresa afirma que a visão do Armazém do Campo é: “Ser um espaço de diálogo com o mundo urbano a partir da comercialização de produtos agroecológicos, numa perspectiva de chegar a auto sustentabilidade num curto espaço de tempo”.

Nesse sentido, BIANCHI et al. (2013) afirmam que a visão de uma empresa significa a percepção de como essa empresa pretende ser vista no futuro, seus propósitos e suas realizações ou onde deseja chegar. Sendo assim, a definição da visão da empresa é primordial, é ela que vai nortear o planejamento estratégico e estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados nos próximos anos.

E, para finalizar esse tripé de diretrizes estratégicas do grupo de perguntas generalistas do Anexo I, foi perguntado ao gestor: Quais são os VALORES (princípios) do Armazém do Campo e o que a diferencia de outras empresas dotadas da mesma prática (*Fair Trade*)?

O gestor respondeu que os valores da empresa são:” Respeito e valorização pelos seus funcionários e clientes, bem como o compromisso com a qualidade de seus produtos e principalmente o cuidado com o meio ambiente”. Segundo Andrade e Amboni (2010), os valores compreendem o agrupamento de princípios habilitados a nortear o processo decisório, como também o desempenho dos colaboradores, de modo a direcionar as atividades da empresa em questão.

É importante ressaltar que estas perguntas de cunho generalista, abordando as diretrizes estratégicas da empresa, também foram perguntadas aos demais colaboradores que participaram da entrevista, e todos eles foram unânimes em afirmar que sabem e têm conhecimento da missão, visão e valores do Armazém do Campo.

4.2 PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO UTILIZADOS PELO ARMAZÉM DO CAMPO

4.2.1 Práticas de controle interno da empresa Armazém do Campo com enfoque nas dimensões financeiras

No decorrer da entrevista com o gestor do Armazém do Campo, foram realizadas perguntas conforme pode ser verificada através do roteiro que se encontra no Anexo I da pesquisa em tela. É importante que se diga que, para a empresa Armazém do Campo, quando se pergunta sobre práticas de controles internos que resultam em indicadores de resultados, o gestor apenas faz referência às práticas que resultam em indicadores financeiros, não considerando outros possíveis indicadores não financeiros.

No que concerne a perspectiva financeira, dentre as perguntas que se encontram no roteiro, foi perguntado ao gestor: Quais são os controles utilizados pelo Armazém do Campo para aferir a perspectiva financeira como, por exemplo, controle de compras, de matéria-prima, fluxo de caixa, retorno de capital empregado, faturamento dentre outros.

O gestor afirma “que a empresa se utiliza de algumas práticas de controle financeiro como: Fluxo de caixa, onde é possível confrontar as entradas e saídas de receitas durante um período de tempo estipulado”. Corroborando com a fala do gestor, Silva e Queirós (2010) comentam que fluxo de caixa traduzem os fluxos monetários reais de um investimento ou organização e são calculados pela diferença entre todas as entradas e saídas de fundos.

Em seguida o gestor fala do controle de estoques, enfatizando que:

“...existe um controle severo com relação ao estoque de mercadorias, onde existe um colaborador que fica responsável por manter o controle do estoque, esse profissional confere todos os dias a entrada de mercadorias e um dia específico na semana, ele

confronta com as saídas através do relatório de vendas, através de uma planilha no Excel”.

A respeito dessa prática de controle, Viana (2012) afirma que controles de estoques é o processo pelo qual se registra, fiscaliza e acompanha a entrada e saída de mercadorias, podendo ser utilizado independente do ramo da empresa, seja ela indústria, comércio ou serviços.

Dando continuidade, o gestor menciona que:

“a empresa tem auditoria interna duas vezes ao ano, e o trabalho dessa auditoria permite à empresa verificar se os setores do Armazém do Campo estão em conformidade com sua operacionalidade e seguindo seu planejamento estratégico”.

Nesse sentido, na percepção de Batista (2011), auditoria interna é uma atividade realizada por um profissional interno da organização, e que possui como objetivos a realização de auditorias preventiva, operacional e corretiva, fornecendo além de recomendações, à otimização dos resultados da instituição, a proteção dos bens e direitos da entidade contra erros e fraudes.

O gestor também enfatiza que:

”...a importância do planejamento, onde esse é feito semestralmente, o primeiro acontece no início do ano, mais especificamente no mês de janeiro, e outro no mês de julho onde é verificado se o que foi planejado no início do ano precisa ser modificado ou ajustado, para assim dar continuidade ao seu processo administrativo organizacional e seguir seu planejamento estratégico”.

Corroborando com essa prática de controle, Pakdaman et al. (2019) citam que as empresas necessitam de um plano estratégico útil para otimizar seus processos e permanecerem firmes frente às mudanças e aos ambientes competitivos, sendo imprescindível que estas empresas foquem na análise dos ambientes organizacionais com a finalidade de definir suas oportunidades e ameaças. Bem como compreendam e analisem seus recursos internos, englobando suas habilidades, competências, tendo em vista atingir um melhor desempenho.

Por fim, o gestor fala sobre orçamento, ele diz que: “uma prática de controle financeiro de grande valia utilizado pela empresa é o orçamento. Através desse tipo de controle, é possível verificar o que foi orçado para o período de um ano, e quanto desse orçamento foi realizado, e a partir daí, são feitos ajustes durante todo o ano para que a empresa consiga operacionalizar, respondendo às demandas do mercado e visando seus objetivos”.

Seguindo essa perspectiva, Feltrin e Buesa (2013) evidenciam que as organizações buscam utilizar o orçamento nesse processo decisório, criando controles internos conforme suas necessidades e vivência no mercado atual. Nesse sentido, o planejamento orçamentário carece proporcionar exatidão, tornar a empresa mais eficiente e adaptável, otimizando as competências

e habilidades de todos os envolvidos no processo (SOUZA, 2011). Em relação aos demais entrevistados, o ponto em questão não foi perguntado em entrevista.

4.2.2 Práticas de controle interno da empresa Armazém do Campo com enfoque nas dimensões não financeiras (clientes, aprendizagem e processos internos)

A competência de uma empresa relaciona-se aos resultados alcançados por ela em determinado período, sendo capaz de ser mensurado através de parâmetros intitulados de indicadores (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). Segundo Macedo e Marques (2012). O desempenho está associado com as diretrizes estratégicas definidas pela organização e como elas norteiam seu esforço para assegurar o sucesso organizacional.

No tocante a isso, Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008, p. 04) asseguram que a estratégia empresarial “(...) consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer aos clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional”.

À vista disso e por intermédio da entrevista semiestruturada que consta no Anexo I, foi perguntado ao gestor quais as práticas de controle interno utilizadas pela empresa com enfoque nas dimensões não financeiras. O gestor respondeu que “ dentre as práticas de controle interno, é importante evidenciar aquelas que estão relacionadas com a área de vendas, divulgação dos produtos, relação com os consumidores, como por exemplo, a criação de um canal direto com os clientes, através da utilização das redes sociais, levando informações sobre produtos, promoções, receitas e atividades culturais, em que todas as demandas dos clientes são atendidas/respondidas; a importância da escuta e diálogo entre funcionários e clientes de forma presencial; o conhecimento do mix de produtos, com a finalidade de indicar e tirar todas as dúvidas em relação ao produto quando solicitado pelo cliente; estreitar a relação entre a organização e os fornecedores através da comunicação via plataformas digitais, rompendo as barreiras e os limites geográficos; criação de um cartão próprio do Armazém do Campo, possibilitando a fidelização dos clientes;”.

Corroborando com essas informações, Gummesson (2002); Feitosa e Botelho (2015) afirmam que o mundo globalizado tem exigido das organizações um olhar diferenciado em relação ao marketing e à gestão. Diante disso, o marketing ganha grande notoriedade e é visto como função estratégica e primordial dentro das organizações (GRÖNROOS, 2004; DEMO et al., 2015).

Com base nessa visão, surge o conceito de Marketing de Relacionamento (MR) como filosofia empresarial de como desenvolver negócios (BRETZKE, 2000; DEMO et al., 2015). Segundo Berry (2002, p. 61), o conceito de MR se relaciona a “[...] atração, manutenção e – em organizações multisserviços – do aprimoramento do relacionamento com o cliente” (BERRY, 2002, p. 61). Em seguida, o gestor menciona outra prática de controle que é: “. foco e prioridade pelos produtos agroecológicos/agricultura familiar”.

A cerca disso, Abramovay (1998, p.143) assevera que a agricultura familiar “é muito mais que um segmento econômico e social claramente delimitado, a agricultura familiar é definida como um valor”, portanto, o avanço da agricultura familiar proporciona uma conjuntura social favorável ao setor rural, sendo satisfatoriamente compatível com o desenvolvimento sustentável e apresentando valores éticos e morais em seu meio social (OLIVEIRA et al., 2017).

O gestor ainda diz que:” outras práticas importantes utilizadas e que não poderia deixar de mencionar, é o diálogo permanente com os funcionários evidenciando os princípios do *Fair Trade*; e o enfoque aos princípios do tripé da sustentabilidade”. Segundo Venturini e Lopes (2006). o advento da sustentabilidade nas empresas está vinculado às transformações de padrões, cuja finalidade era apenas de auferir o lucro, tendo ganhado um olhar voltado às questões da sustentabilidade. O desenvolvimento sustentável está fundamentado em três pilares: ambiental, econômico e social, comumente conceituados como o tripé da sustentabilidade ou do inglês Triple bottom line (TBL).

Ainda em relação às práticas de controles internos do Armazém do Campo, o gestor destaca o seguinte:“ a valorização da pessoa humana, inclusive ao movimento LGBTQIA+; e o combate à fome, através da distribuição de marmitas e produtos para a população em situação de rua”. Alinhado a isso, o grupo Gay Latino & Aliança Nacional LGBTI (2018) afirma que a comunidade LGBTQIAPN+ do Brasil vem liderando o ranking mundial com altos índices de violência e assassinatos. O Nordeste brasileiro tem registrado os maiores índices, principalmente o estado da Bahia, contudo, o país tem avançado timidamente nas garantias de direitos sociais à comunidade LGBTQIAPN+. E, para finalizar, o gestor menciona que;” a promoção e retenção de talentos; e a formação contínua para os funcionários é um objetivo primordial da empresa”. Nesse sentido, Muthukumaran e Latha (2013) e Nayak et al. (2017), afirmam que o capital humano, conjunto ao capital intelectual, em especial em ambientes extremamente competitivos, são os patrimônios mais valiosos das organizações eficientes e eficazes. Nesse sentido, captar, admitir e reter o capital humano é um obstáculo estratégico vivenciado pela gestão de pessoas.

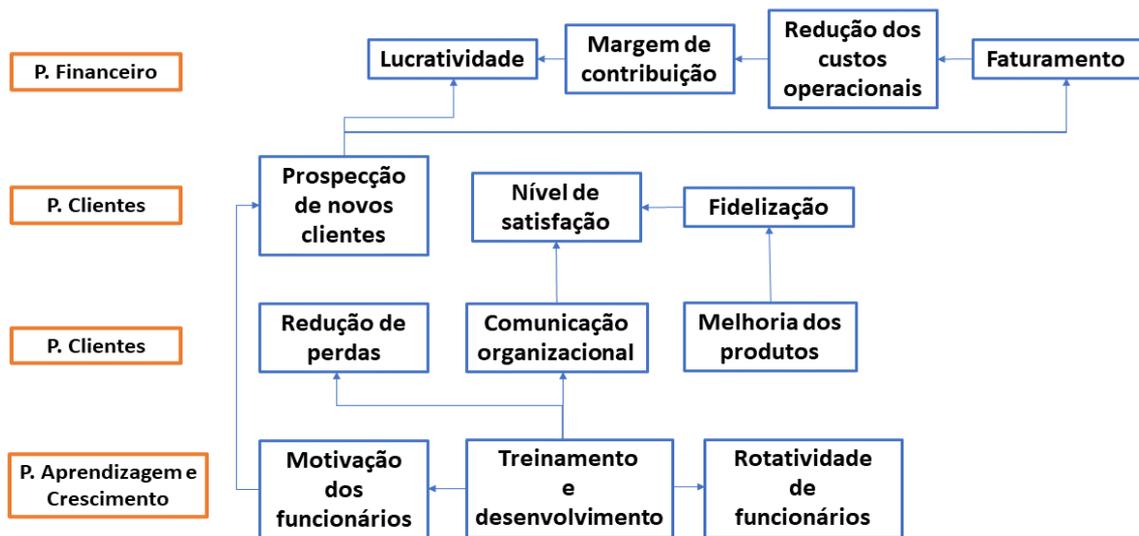
4.3 PROPOSTA DE UM PERFIL DE BSC ALINHADA COM AS PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO DO ARMAZÉM DO CAMPO

O mapa estratégico do BSC é proveniente do engajamento do planejamento estratégico com as operações executadas pela área operacional de uma organização, derivando sua estratégia dos objetivos associados e distribuídos nos quatro pilares do BSC. O mapa estratégico em tela foi construído a partir das práticas de controles internos apontadas, por meio de entrevista semiestruturada que teve a colaboração de quatro colaboradores da empresa, ele irá assessorar a empresa Armazém do Campo a visualizar, de maneira clara e objetiva, as suas estratégias, com o propósito de criar um painel que evidencie, por meio de medidas, a situação organizacional antes, durante e depois da realização das vendas e dos serviços prestados. Esses indicadores de ação ou apontadores de desempenho serão planejados para mensurar as atividades que norteiam os resultados almejados.

Os fatores fundamentais para o êxito da empresa podem ser considerados no planejamento estratégico e absorvido no planejamento operacional, integrando o cotidiano da instituição.

Na Figura 5, apresenta-se o Mapa Estratégico do BSC, que poderá ser implantado, associado às práticas de controle interno e às políticas operacionais já existentes na empresa Armazém do Campo.

Figura 5 – Mapa Estratégico de um perfil de BSC alinhado com as práticas de controle interno do Armazém do Campo



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O mapa estratégico proposto pela figura 6 é o resultado da triangulação dos dados obtidos através da entrevista semiestruturada, do planejamento estratégico da empresa Armazém do Campo.

4.3.1 Perspectiva Financeira

A presente pesquisa apresenta práticas de controles interno que permitirão que os detentores das informações, gestor e diretoria, percebam como está o desempenho financeiro da empresa Armazém do Campo. Essa perspectiva tem como objetivo refletir o desempenho financeiro do Armazém do Campo visando o futuro da organização.

A perspectiva financeira é a primeira a ser observada pelos gestores dentro de uma organização. Alves (2017, p. 50) “aponta como a organização está adquirindo sucesso por meio da aplicação das estratégias estabelecidas e executadas”. De acordo com a autora, isso está sujeito à concentração das metas das demais perspectivas.

Nessa perspectiva, os índices de rentabilidade são fundamentais para averiguar se as estratégias traçadas pela empresa estão efetivamente funcionando. Através das práticas de controles financeiros, o processo decisório da empresa é viabilizado colaborando para que as metas da empresa sejam alcançadas. Foram propostas quatro práticas de controles para essa perspectiva: faturamento, margem de contribuição, redução nos custos operacionais e lucratividade, projetados no Quadro 3.

Quadro 3 - Perspectiva Financeira do Armazém do Campo

Perspectiva Financeira		
Objetivos estratégicos	Práticas de controles interno	Tratativas
Melhorar o faturamento	Faturamento	Uso do marketing
Identificar produtos / serviços mais rentáveis	Margem de Contribuição	Parcerias com fornecedores
Reduzir custos	Redução de custos da operação	Análise dos custos operacionais
Aumentar sua lucratividade	Lucratividade	Melhorar as receitas das vendas

Fonte: Autor, 2022.

No tocante ao faturamento, a empresa Armazém do Campo tem procurado desenvolver políticas de marketing para melhorar suas vendas, utilizando o marketing digital para divulgação de sua imagem, produtos e serviços aos seus clientes e futuros clientes, possui uma página de perfil no Facebook e Instagram. Buscando sempre melhorar seu faturamento, o Armazém do Campo sempre oferece promoção de seus produtos em dias específicos da semana e nos finais de semana.

Outro aspecto que tem possibilitado um incremento no seu faturamento está relacionado com sua agenda cultural, todos os finais de semana a empresa promove *shows* com artistas regionais e a venda de refeições. Corroborando acerca dessa estratégia de marketing digital, Barasch, Zauberman e Diehl (2018) destacam que é público e notório o poder que as redes sociais possuem, tanto nas relações sociais quanto no comportamento do consumo das pessoas. Neste sentido, Latorre Martínez et al. (2014) avaliam que as mudanças ocorridas do marketing tradicional para as ferramentas online acarretaram transformações na comunicação entre empresas e consumidores.

Divergindo desses achados, Sartori (2021) destaca que, em seu estudo no tocante às perspectivas financeiras, a empresa em questão estava totalmente desorganizada quanto aos seus objetivos e suas metas, desde problemas de caixa à contratação de serviços que estavam além da sua capacidade de pagamento.

De acordo com o gestor:

“o Armazém do Campo tem procurado estabelecer parcerias com seus fornecedores de forma que os preços praticados com as vendas de seus produtos tenham uma boa margem de contribuição e ainda sejam competitivos com os valores praticados frente a seus concorrentes”.

Outro ponto que também foi mencionado pelo gestor é que “a empresa tem procurado estudar seus produtos e serviços, identificando aqueles que são mais lucrativos e aqueles que, se mantidos pela empresa, trarão prejuízos”.

Em relação aos custos e suas despesas que a empresa possui, o gestor enfatiza que “esse

é um ponto que eles têm procurado incessantemente melhorar, procurando revisar regularmente seus custos e despesas, observando onde é possível cortar gastos e melhorar seu lucro”.

Em relação à lucratividade do Armazém do Campo, o gestor discorre que:

“procura ser otimista, a empresa foi inaugurada em maio de 2019 e, logo em seguida, teve que enfrentar a crise sanitária causada pela pandemia do Covid-19, foi um período de grande sofrimento para todos os setores da economia, a empresa ainda está se recuperando e tem conseguido se manter por meio das parcerias e acordos firmados com seus fornecedores”.

Também foi perguntado ao gestor conforme roteiro da entrevista no Anexo I: Como o Armazém do Campo faz para garantir sua lucratividade?, ele disse que :

” Nós trabalhamos com vários aspectos, o primeiro é uma política de preço diferenciada para produtos de origem do MST independente de serem do estado ou não, nesse caso eles são taxados com no máximo 25 % da margem do lucro os demais são taxados de 30 á 40% do preço de origem de onde venham.”

Ainda dentro dessa perspectiva financeira, foi perguntado em entrevista ao gestor: Como você definiria a sustentabilidade financeira? Ele menciona que:

“Ela está ligada a algumas questões: 1º a capacidade de se manter do espaço; 2º a política do espaço ou da logística da casa para com quem fornece para essa casa; 3º outra coisa que está diretamente ligada com a questão da sustentabilidade é que política ambiental, e a política trabalhista , que está ligada à prática cotidiana dessa casa. Então, não é só uma questão numérica, mas também é uma questão política de como a gente se organiza como espaço.”

Finalizando as questões em relação à perspectiva financeira, foi questionado: Como a empresa avalia seu desempenho financeiro? O gestor respondeu que:

“A empresa se encontra em dias ou em parcelamento com os fornecedores, conseguem pagar o aluguel do estabelecimento e as despesas correntes da loja, eu diria que isso já é um bom sinal, porém se torna um fator limitante, pois impede de fazer melhorias e investimentos na empresa.”

4.3.2 Perspectiva Clientes

A perspectiva dos clientes tem como finalidade descrever os segmentos, como comércio, indústria, entre outros, nos quais a organização almeja ser competitiva. Nesta perspectiva, a sugestão foi a implantação de ferramentas de controles interno que permitam ter um acompanhamento e *feedback* dos clientes do Armazém do Campo. Segundo Padoveze (2016, p. 94). “o enfoque do cliente relaciona-se claramente com o componente da saída do processo sistêmico, pois os clientes é que recebem os produtos e serviços gerados pela empresa”.

Foram propostas três práticas de controles interno para essa perspectiva: nível de satisfação de clientes, fidelização de clientes e prospecção de clientes:

- **Nível de satisfação dos clientes:** Essa variável faz referência aos atributos da qualidade do atendimento de uma empresa e são decisivos para estabelecer o sucesso ou fracasso dela. De modo geral, esse índice permite que a empresa desenvolva ações assertivas que possibilitem um cenário de destaque positivo.
- **Fidelização de clientes:** Fidelizar clientes significa ofertar produtos/serviços com boa qualidade e preço justo, permitindo que seus clientes atuais permaneçam na empresa, e que ainda sejam capazes de recomendá-los a outros potenciais consumidores.
- **Prospecção de clientes:** Refere-se ao processo contínuo de busca por potenciais clientes que correspondam ao perfil da empresa, objetivando uma relação de aproximação e do fechamento de novas vendas.

No Quadro 4, apresentam-se as projeções relacionadas.

Quadro 4 - Perspectiva Clientes do Armazém do Campo

Perspectiva Clientes		
Objetivos estratégicos	Práticas de controles interno	Tratativas
Satisfação de clientes	Nível de satisfação dos clientes	Escutar o cliente
Retenção de clientes	Fidelização de clientes	Estreitar os laços com os clientes
Aumentar a carteira de clientes	Prospecção de clientes	Qualidade dos produtos e divulgação

Fonte: Autor, 2022.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), a missão da maioria das empresas concentra-se nos clientes. Ser o número um no fornecimento de valores aos clientes é uma declaração de missão típica. Assim, o desempenho da empresa sob o ponto de vista do cliente, tornou-se prioridade para a alta administração.

Kaplan e Norton (1997) mencionam que antes as organizações focavam em suas forças internas, priorizando a performance dos seus produtos e na inovação tecnológica. Nesta pesquisa, no que tange ao nível de satisfação dos clientes, o gestor do Armazém do Campo afirma que:

“os clientes sentem simpatia e se solidarizam com as políticas e causas que a empresa defendem, como a questão da reforma agrária, a opção pelos produtos agroecológicos, a agricultura familiar, e todo o contexto em que a empresa se faz presente, em especial as ações de solidariedade, onde o armazém executa ações como doação de alimentos prontos e in natura para as pessoas que vivem em situação de rua”.

Dentro dessa perspectiva, no tocante à satisfação dos clientes, foi perguntado aos demais colaboradores da empresa: Como você avalia o atendimento proporcionado pelo Armazém do Campo aos clientes? O colaborador 1 diz que: “a gente tenta proporcionar o melhor atendimento ao cliente, embora sempre ocorra um estresse aqui, ali, mas a gente tenta sempre manter o respeito a todos os clientes, visando à satisfação deles”.

Já outro colaborador, o colaborador 2, afirma que: “não é porque eu trabalho na empresa, mas eu acho bem bacana em todos os sentidos o atendimento que o Armazém do Campo proporciona aos seus clientes”. Corroborando com essa informação, outro colaborador, a responsável pelo setor financeiro, diz que: “É o que a gente busca fazer todos os dias, cativar os clientes e fazer de um tudo para que os clientes saiam daqui satisfeitos.”

Quanto à questão da fidelização de seus clientes, foi perguntado ao gestor: De que maneira o Armazém do Campo fideliza seus clientes? Ele respondeu que:

”Então, têm duas coisas ou talvez três coisas que a gente faz de forma direta, uma é a utilização de redes sociais, onde diariamente existe um setor do Armazém que leva informações sobre os produtos, sobre receitas a partir de determinados produtos, promoções, abertura de formulário de compras, divulgação de produtos, e da divulgação cultural do Armazém, existe uma programação para cada dia da semana, onde todas as perguntas que são feitas via o *whatsapp* são respondidas”.

No tocante à prospecção de clientes, o gestor do Armazém do Campo considera que:

“os produtos oferecidos pela empresa possuem um diferencial em relação a seus concorrentes, o Armazém do Campo comercializa produtos que são cultivados sem a utilização de agrotóxicos, são produtos agroecológicos oriundos da agricultura familiar, o que torna a empresa uma opção para compra de produtos saudáveis, atraindo novos consumidores para seu estabelecimento”.

O gestor também observa que a empresa necessita de um bom investimento em *marketing* para melhor divulgação dos seus produtos e perfil.

Corroborando com essas informações, uma pesquisa, realizada pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), evidencia que os alimentos naturais e saudáveis têm obtido um desempenho positivo, a pesquisa evidencia que 80% dos brasileiros buscam alimentação saudável, pois a maioria da população se empenha para ter uma alimentação saudável, procurando consumir produtos frescos e ricos em nutrientes (Fiesp, 2018).

Ainda dentro dessa perspectiva cliente, foi perguntado ao gestor:” Como o Armazém do Campo atende às exigências dos clientes?” Ele disse que:” Pelas plataformas digitais e diretamente através da escuta dos clientes pelos funcionários no ambiente da loja.”

E, para finalizar esse ponto, foram feitas duas perguntas ao gestor: “ Há práticas de controles interno utilizados pelo Armazém do Campo para aferir a perspectiva do cliente como,

por exemplo, número de novos cadastros, número de atendimentos, nº de orçamentos, pesquisa de satisfação, satisfação do cliente, índice de vendas por produto?” Ele fala que: “ através da escuta, através dos formulários de compra do armazém, onde existe uma coluna destinada a críticas/sugestões/elogios relacionados aos produtos ao atendimento e a entrega. Por fim, foi perguntado: “Como a empresa avalia a forma como os clientes veem o Armazém do Campo? Ele discorre que:” Eu acho que de uma forma bem, eu diria que há um nível de satisfação dos clientes para com o Armazém.”

4.3.3 Perspectiva Processos Internos

O ponto central desta perspectiva é prover a empresa Armazém do Campo de diretrizes que visam atingir seus objetivos estratégicos, tornando possível reconhecer as necessidades e conseqüentemente o contentamento dos seus clientes. Foram propostas três práticas de controles internos para essa perspectiva: redução de perdas, melhoria dos produtos e melhorar a comunicação organizacional.

- **Redução de perdas:** O controle de perdas é primordial para que a organização assegure a eficiência dos processos e operações e obtenha desempenho financeiro satisfatório, esquivando-se de prejuízos .
- **Melhoria dos produtos:** Trata-se de um processo de melhoria contínua, através de um conjunto de ações que uma organização coloca em execução, buscando aperfeiçoar sua eficiência, seus processos, seus produtos e seus serviços.
- **Comunicação organizacional:** É um conjunto de ações utilizadas por uma organização com a finalidade de manter diálogo com seus clientes internos e externos com o propósito de ajustar suas expectativas e fortalecer sua imagem perante mercado.

No Quadro 5, apresentam-se as projeções relacionadas aos Processos Internos da empresa.

Quadro 5 - Perspectiva Processos Internos do Armazém do Campo

Objetivos estratégicos	Práticas de controles interno	Tratativas
------------------------	-------------------------------	------------

Aumentar o lucro	Redução de perdas	Otimizar a eficiência operacional
Agregar valor aos produtos	Melhoria dos produtos	Respeita o período de sazonalidade dos produtos
Melhorar a comunicação com os fornecedores e colaboradores	Comunicação organizacional	Utilização de plataformas digitais

Fonte: Autor, 2022.

As perdas de estoques de mercadorias é motivo de preocupação para todas as empresas em diversos segmentos. Elas reduzem uma parcela relevante da lucratividade e não seria diferente no Armazém do Campo. Uma maior atenção a esse aspecto possibilita compreender que grande parte desses gargalos são consequências diretas geradas pelos erros e ineficiências operacionais. Nesse sentido, Sartori (2021) afirma que, em sua pesquisa em relação às perspectivas dos processos internos, os principais motivos das reclamações são de produtos não conformes e produtos com problema de qualidade, o que converge com a pesquisa em tela.

O gestor do Armazém do Campo explica que: “no primeiro ano de atividade da empresa, ocorreram muitos problemas com questões relacionadas à perda de produtos em estoque, ocasionado, na maioria das vezes, por produtos perecíveis, onde em determinados produtos sua perda chegou a 50%”.

Atualmente, o armazém do campo tem conseguido reduzir esse percentual a 15%, um percentual ainda muito elevado se compararmos aos dados evidenciados na pesquisa ABRAPPE (2020). Segundo essa pesquisa, as perdas no varejo brasileiro de 2019 representam 1,99% do faturamento líquido e 1,82% do faturamento bruto dos supermercados brasileiros.

Ainda segundo o gestor, uma das práticas de controle interno utilizadas pelo Armazém do Campo para redução de perdas:

“é reduzir o preço de vendas de produtos perecíveis quando estes estiverem próximo do seu vencimento, outra estratégia que nesse caso faz parte de um dos pilares do armazém do campo, é sobre a questão social, o Armazém preparar esses alimentos para distribuição à população em situação de rua e também para alimentar seus funcionários”.

Também, foi perguntado ao gestor: “Têm critérios para selecionar parceiros?” Ele respondeu que: “Sim, o primeiro critério é que sejam produtores agroecológicos, obviamente que, sendo agroecológico está ligado à agricultura familiar, o segundo e terceiro que estejam organizados ou ligados a alguma rede da agricultura familiar.”

No tocante à melhoria dos produtos, o gestor do Armazém do campo enfatiza que a empresa respeita o ciclo de vida da terra. Logo, se não estamos no período de safra de determinado produto, então você não vai encontrar esse produto nas nossas prateleiras, respeitar

o ciclo de vida desses produtos permite que esses produtos não sejam cultivados com a presença de agrotóxicos, os produtos cultivados dentro do seu ciclo de vida apresentam uma melhor qualidade na sua aparência e no sabor”.

Quanto à melhoria na comunicação com fornecedores e colaboradores, o armazém do campo procura otimizar o processo de comunicação. Segundo o gestor, “existe um esforço cotidiano que vem dando resultados positivos, o Armazém se utiliza das plataformas digitais, com reuniões periódicas com a finalidade de estreitar os laços com seus fornecedores e com seus colaboradores”.

Percebe-se, através das visitas a empresas e com a anuência dos colaboradores, que a comunicação dentro do ambiente organizacional acontece, como podemos constatar logo no início da entrevista com os colaboradores, em que todos afirmam conhecer as diretrizes estratégicas da organização, porém, em conversa de maneira informal, ocorreram ruídos que seria bom que a comunicação fosse otimizada para que eles pudessem contribuir da melhor maneira com os objetivos da empresa.

4.3.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Essa perspectiva se relaciona com a capacidade que a empresa armazém do campo tem para manter seu capital humano com alto nível de motivação, satisfação e produtividade.

Alves (2017, p. 52) assevera que “a perspectiva de aprendizagem e crescimento envolve sabedoria referente à empresa, capacidade e conduta organizacional e competências, sendo estes imprescindíveis para manter a empresa no mercado”. Ainda, de acordo com este autor, para que essa perspectiva seja virtuosa, é necessário investir em treinamentos e mantê-los motivados.

Foram propostas três práticas de controles internos para essa perspectiva: motivação dos funcionários, retenção de talentos, treinamento e desenvolvimento.

- **Motivação dos funcionários:** A motivação está relacionada com o ambiente organizacional e o engajamento dos colaboradores com a organização. Um funcionário motivado é sinônimo do comprometimento, vontade e determinação em fazer parte da organização. É um funcionário feliz e satisfeito dentro do ambiente organizacional.
- **Retenção de talentos:** É um conjunto de ações que a empresa desenvolve, visando manter seus colaboradores na empresa, com a finalidade que esses não deixem a organização de forma voluntária ou involuntariamente.

- **Treinamento e desenvolvimento:** Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (T&D) é toda atividade que vise à capacitação de colaboradores. O treinamento se ocupa de ações pontuais, de curto prazo, e o desenvolvimento se estende ao longo prazo, tendo como finalidade contribuir com seu progresso profissional.

No Quadro 5, apresentam-se as projeções relacionadas.

Quadro 5 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Armazém do Campo

Objetivos estratégicos	Práticas de Controles interno	Tratativas
Melhorar o desempenho dos funcionários	Motivação dos funcionários	Escutar/ perceber o funcionário
Manter os funcionários	Rotatividade dos funcionários	Reter os talentos
Investir nos funcionários	Qualificação dos funcionários	Treinamento e desenvolvimento

Fonte: Autor, 2022.

A preocupação com a motivação humana tem se tornado essencial e um desafio diário na gestão das organizações. Segundo Alves e Souza (2015), é perceptível a importância da motivação para o desempenho dos funcionários e para o bom funcionamento das empresas. A respeito dessa prática de controle, o gestor do Armazém do Campo “sinaliza que a motivação dos funcionários é algo de grande importância para qualquer estabelecimento empresarial, eles criaram um processo de “escuta”, esse processo serve para ouvir e também perceber as habilidades que seus colaboradores possuem, e que servirão para futuras promoções dentro da empresa”.

No que tange à questão motivacional dos colaboradores, foi perguntado a eles: Sinto-me motivado em trabalhar na empresa?

“todos foram enfáticos em responder que sim, o colaborador 1 diz que” sente-se muito motivada e, um ponto que a motiva, é que quase toda semana, acho que de 15 em 15 dias, a gente tem reuniões e aí a gente expõe nossas ideias e o que pode ser melhorado dentro do ambiente de trabalho.”

Investir na retenção de talentos é fundamental para edificar empresas produtivas e competitivas. O talento humano atualmente é reconhecido dentro das organizações como o bem mais valioso que a organização possui, pois as metas atingidas, assim como o cumprimento de sua missão, a visão e seus valores institucionais resultam da composição de seu quadro de funcionários.

Com isso, uma vez que a empresa tenha investido no desenvolvimento de um funcionário, é oportuno que ela crie meios para que esse funcionário permaneça em seu corpo

de colaboradores (COHEN, 2017). De acordo com o gestor do Armazém do Campo, “embora a empresa se preocupe com o desenvolvimento de seus funcionários, possibilitando a eles fazerem intercâmbio em outras lojas da rede, capacitando e dando treinamento de forma contínua, ainda há uma rotatividade razoável de funcionários”.

Segundo o gestor, isso acontece devido ao fato que seu quadro de funcionários é composto por pessoas muito jovens, e essa juventude está sempre buscando outras oportunidades, então, isso às vezes acaba sendo um problema para empresa”. Nesse sentido, esses achados divergem da pesquisa de Sartori (2021), na qual se observa, através dos dados estatísticos, que, nos anos de 2018 a 2020, houve uma redução no número de demissões.

Em conversa informal com os colaboradores, e que no momento é pertinente com a fala do gestor quanto a rotatividade de funcionários, um dos entrevistados me falou que, embora esteja trabalhando na empresa e que gosta do ambiente organizacional, pretende, num futuro próximo, deixar a organização, tendo em vista que atualmente trabalha no armazém e à noite faz um curso superior em outra área que não tem correlação com o armazém e que pretende deixar a empresa quando concluir sua formação superior.

Dentro dessa perspectiva, foi perguntado aos demais colaboradores conforme roteiro de entrevista no Anexo I: Você vê oportunidade de crescimento dentro da empresa? O colaborador 2 disse: “não só para mim, mas para todos que trampam nela, acho que a galera que tá aqui tem total potencial para crescer e crescer”. O colaborador 1 sinaliza que “sim, sinto que a empresa tem uma abrangência muito grande, tem uma inclusão onde todos possam se sentir bem aqui dentro e crescer na sua área.”

Também foi perguntado aos colaboradores através da entrevista: “O Armazém do campo oferece treinamentos ou capacitações periódicas?” O colaborador 1 afirma que “sim, porém, ultimamente não teve cursos e treinamento devido à pandemia, mas sempre tinham cursos para irmos para as outras unidades do armazém do campo, conhecer a dinâmica, a gestão, essas coisas.” Quanto aos outros dois colaboradores. eles apenas afirmaram que sim, que o Armazém do Campo oferece treinamentos ou capacitações periódicas.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, também foi perguntado aos colaboradores: Você acredita ser necessário treinamento ou capacitação para realizar ou melhorar suas atividades? Todos eles responderam que sim, e o colaborador 1 disse que “uma capacitação sempre é boa, você adquire conhecimento e melhora, aperfeiçoa ainda mais no seu trabalho.”

Por fim, dentro dessa perspectiva de aprendizagem e crescimento, foi perguntado ao gestor: “Para que a empresa possa crescer e desenvolver-se a médio/longo prazo, quais são as ações que o armazém adota em relação à Infraestrutura tecnológica e ao Capital humano?.” Ele

responde que “Do ponto de vista tecnológico, a gente hoje enquanto armazém, estamos buscando criar um sistema de controle de vendas próprio do armazém, pois, manter um software com o qual temos, é algo caríssimo para o armazém, também tem se discutido na criação de um cartão próprio do armazém que possibilite a questão da fidelização, com enfoque na lucratividade, são debates que temos internamente na rede do Armazém do Campo. Já, do ponto de vista do capital humano, isso que a gente já disse de estar mantendo esse processo de formação permanente dos funcionários, e estar sempre aberto a parcerias, o armazém trabalha muito com diaristas em algumas funções, e isso nos ajuda muito e acaba servindo como um termômetro para perceber pessoas com aptidões para determinadas áreas.”

No Quadro 7, estão representadas as práticas de controles interno encontradas por meio deste estudo.

Quadro 7 - Práticas de controles interno encontradas na pesquisa.

Fluxo de caixa	Perspectiva financeira
Controle de Estoques	Perspectiva financeira
Orçamento	Perspectiva financeira
Auditoria interna	Perspectiva financeira
Faturamento	Perspectiva financeira
Margem de Contribuição	Perspectiva financeira
Redução de custos da operação	Perspectiva financeira
Lucratividade	Perspectiva financeira
Nível de satisfação dos clientes	Perspectiva clientes
Fidelização de clientes	Perspectiva clientes
Prospecção de clientes	Perspectiva clientes
Redução de perdas	Perspectiva Processos Internos
Melhoria dos produtos	Perspectiva Processos Internos
Comunicação organizacional	Perspectiva Processos Internos
Motivação dos funcionários	Perspectiva Aprendizado e Crescimento
Rotatividade dos funcionários	Perspectiva Aprendizado e Crescimento
Qualificação dos funcionários	Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Fonte: Autor, 2022.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante evolução observada de forma expressiva nas atividades econômicas das empresas brasileiras, associada às inovações tecnológicas, à redução do ciclo de vida dos produtos e ao crescimento da concorrência proporcionada pela globalização do mercado têm motivado as empresas a desenvolverem estratégias de gestão organizacional, capazes de beneficiar o interesse dos gestores, consumidores e acionistas, quanto às novas expectativas do mercado. Alinhado a tais aspectos, a presente pesquisa foi desenvolvida em um segmento de mercado que ainda caminha lentamente no Brasil, o “Comércio Justo”, em que ainda são escassas as informações em um contexto de crescimento dos negócios sociais e da certificação internacional.

Nesse contexto, as práticas de controle interno utilizadas pela empresa em estudo são ferramentas de gestão que, quando alinhadas, irão propor um perfil de BSC visando identificar meios de refinar seus procedimentos internos, assegurar a redução dos custos, a qualidade de seus produtos e otimizar os recursos disponíveis, alinhando aos objetivos da organização.

Dessa forma, o BSC é visto como uma ferramenta de gestão adaptável e flexível para qualquer ambiente organizacional. A proposta de um perfil de BSC alinhado às práticas de controle interno de uma empresa praticante de *Fair Trade* teve respaldo na proposição das práticas de controles internos e iniciativas que convergem em favor do desenvolvimento visado e alinhado com as diretrizes estratégicas estabelecidas pela organização. Diante disso, a presente pesquisa objetivou identificar características de práticas de controle interno, considerando o paradigma das perspectivas do BSC

Para tanto, observou-se que as ferramentas da contabilidade gerencial como a implantação do BSC são aplicáveis a qualquer porte e segmento de empresas, possibilitando avaliar seu desempenho organizacional, sendo imprescindíveis para auxiliar no seu processo de tomada de decisão, otimizando sua atuação e adaptação ao mercado e também para proporcionar uma visão mais ampla do negócio.

Ressalta-se que a empresa em estudo, apesar de apresentar características peculiares e ainda pouco difundidas aqui no Brasil, como é o caso do *Fair Trade*, possui aspectos organizacionais coincidentes com as características organizacionais dos demais segmentos empresariais, tendo como ferramentas básicas de controle gerencial comum a qualquer tipo de estilo de gestão empresarial, a análise do fluxo de caixa, o controle de estoque, o planejamento estratégico, o controle de contas a pagar e a receber, a auditoria interna, o orçamento, entre outras.

Sendo assim, o uso de controles internos sob as práticas intuitivas do BSC pode auxiliar o gestor desse empreendimento a tomar decisões mais assertivas, pondo em evidência seus objetivos e metas, possibilitando maior eficácia e otimização nas decisões estratégicas e um maior engajamento dos envolvidos na busca por resultados.

Quanto à percepção dos respondentes, os mesmos não conheciam e nunca tinham ouvido falar do BSC, embora o administrador da empresa esteja na gestão desde sua fundação, exercendo atividades gerenciais, sua formação acadêmica é em pedagogia, ele exerce a função de gestão baseado em seu conhecimento empírico, e afirma que tem exercido com maestria o cargo que lhe foi confiado. Tal informação pode acarretar preocupação no que tange à leitura e interpretação das informações que a implantação do BSC pode trazer para empresa e como esses dados podem ser utilizados para auxiliar no processo de tomada de decisão.

Quanto ao primeiro objetivo específico, foi possível mapear as práticas de controle sob o paradigma do BSC, por intermédio da entrevista semiestruturada, os seguintes controles internos utilizados pelo Armazém do Campo foram evidenciados: fluxo de caixa, controles de estoques, auditoria interna, orçamento e planejamento. No tocante ao fluxo de caixa, o gestor menciona que “é essencial que se registre detalhadamente todas as receitas e despesas ocorridas no período, seja ela diária, semanal ou mensal, o que não pode ocorrer é deixar de registrar. Um erro ou omissão de lançamento pode maquiar o saldo do fluxo de caixa. Ele pode demonstrar que tenho um saldo positivo, quando na realidade não tenho, por que deixei de lançar uma despesa, ou o contrário, demonstra que está negativo, devido à falta de registro de receita ou, até mesmo, por lançamento em duplicidade”.

Em relação ao controle de estoques existe um controle severo, a empresa procura manter diariamente seu estoque atualizado, sob a premissa que estoque de mercadorias armazenada é dinheiro parado no tempo e isso pode influenciar diretamente no seu capital de giro. A auditoria interna é um indicador que de certa maneira traz um feedback para empresa, é através do relatório da auditoria que é checado se as atividades estão sendo executadas em conformidade e, caso o resultado não seja positivo, existe a possibilidade de reparar e corrigir os erros. Já o orçamento e o planejamento são indicadores que constantemente são ajustados, o armazém planeja algo para os próximos 2 (dois) meses e, quando se aproxima do prazo, percebe-se que não tem como realizar, prontamente vão lá e fazem os ajustes necessários”. Entretanto, a visão que o gestor da empresa tem com relação a esses controles, está toda voltada para o âmbito financeiro. Na perspectiva da gestão, controles de resultados são números e eles expressam a saúde financeira da empresa e estão relacionados ao faturamento, ao fluxo de caixa, à análise dos relatórios expedidos pela contabilidade e que, na maioria das vezes, sua

leitura fica restrita ao resultado apurado do exercício, em que se busca evidenciar se a empresa está tendo lucro ou prejuízo e quanto deve pagar de impostos.

Quanto ao segundo objetivo específico, que visa analisar as características dos hábitos de controle da empresa Armazém do Campo, percebe-se que a empresa tem traçado seus objetivos e metas, alinhando seu planejamento estratégico com a missão e a visão da empresa, o que nos leva a inferir que o controle possui características de planejamento. Um ponto que merece destaque, observado na entrevista com o gestor da empresa, é que muitas das atividades da empresa são centralizadas na pessoa do gestor, o que, de certo modo, não é bom para organização e conseqüentemente pode ser um problema caso ele não possa, por motivo de força maior, executar suas atribuições, comprometendo o andamento de todo o processo gerencial, o que evidencia que o controle também possui características de função gerencial e de atividade contínua.

É importante evidenciar que a estrutura administrativa da empresa Armazém do Campo da cidade do Recife é bem limitada, composta pelo seu administrador, o qual participa da elaboração do planejamento estratégico e fica na incumbência de sua execução. Além do administrador, a empresa tem uma pessoa no setor financeiro que fica responsável pelas contas a pagar e receber, uma atendente de caixa e um coordenador de salão que presta apoio a todo o processo administrativo desde a recepção da entrada de produtos junto aos fornecedores até o envio de compras na residência dos clientes. É válido lembrar que esses funcionários acima citados participaram da entrevista da pesquisa em tela.

Quanto ao terceiro objetivo da pesquisa, mesmo com as limitações observadas na empresa em estudo, como: estrutura organizacional deficitária de capital humano, instalações e tecnologia foi possível através deste estudo propor um perfil de BSC que está alinhado com as práticas de controles interno e suas peculiaridades (modelo de negócio) e que permite avaliar seu desempenho organizacional, tendo em vista a empresa de forma holística e não voltada apenas à interpretação de números.

Mediante toda explicação, conclui-se que os dados coletados e as análises realizadas se consolidam para responder a problemática que norteou a pesquisa em tela, assim como as respostas aos objetivos formulados. O perfil do modelo proposto do BSC é o resultado do alinhamento das práticas de controles interno da empresa Armazém do Campo que tem como proposta um modelo de negócio baseado na filosofia *Fair Trade* e, através das informações obtidas por meio de visitas e mediante conversas informais e entrevistas, foi possível adaptar o modelo de BSC à realidade da instituição.

O estudo teve suas limitações a começar pelo entendimento de termos técnicos

utilizados no cotidiano de quem se utiliza de ferramentas de controles gerenciais, como no caso em estudo o BSC. Outro ponto que merece relevância é a escassez de trabalhos científicos com a temática BSC em modelo de negócio *Fair Trade*, área pouco explorada pela comunidade acadêmica brasileira. Também deve ser levado em consideração um número baixo de respondentes, apenas 4 (quatro), quando apenas o gestor da empresa possui perfil para responder a todas as perguntas necessárias para o desenvolvimento deste estudo.

Ademais, recomenda-se para pesquisas futuras entrevistar um número maior de possíveis respondentes, com maiores possibilidades de acesso a informações da empresa, a fim diversificar a análise dos dados e trazer informações que possam implementar a pesquisa e apresentem resultados satisfatórios para o ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Agricultura familiar e serviço público: novos desafios para a extensão rural. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 137-157, 1998.
- Alves, L.; Souza, C. **A Comunicação Interna como Fator Motivacional**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Área Temática: Gestão Estratégica e Organizacional. 13 e 14 de agosto de 2015. Rio de Janeiro, Brasil, 2015.
- ALVES, A. **Controladoria avançada**. Porto Alegre: Sagah, 2017.
- ALVES, D. B. **Mensuração de desempenho organizacional no setor público: o *Balanced Scorecard* como metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Comando do Exército Brasileiro**. 186f. 2021. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, 2021.
- AKROYD, C.; KOBER, R. Imprinting founders' blueprints on management control systems. **Management Accounting Research**, v. 46, 2020.
- ANDERSON, H. R.; JÚNIOR NEEDLES, B. E.; CALDWELL, J. C. **Managerial Accounting**. Boston, Houghton Mifflin, 1989.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 1-266, 2010.
- AMADO, J. **Manual de Investigação Qualitativa em Educação**. Universidade de Coimbra – Portugal, 2014.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ARAÚJO, R. H. M. **A adoção do BSC para a mensuração do desempenho estratégico governamental: o caso do Governo de Pernambuco**. 147f. 2017. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, 2017.
- ARASLI, H.; ALPHUN, C.; E ARICI, H. E. Can balanced scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 28, n. 8, p. 98-1009, 2019.
- ARAGÃO, A. S. Considerações sobre as relações do Estado e do direito na economia. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, v. 55, n. 14, p. 20-46, 2016.
- ATKINSON, A. A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARASCH, A.; ZAUBERMAN, G.; DIEHL, K. How the intention to share can undermine enjoyment: Photo-taking goals and evaluation of experiences. **Journal of Consumer Research**, v. 44, n. 6, p. 1220–1237, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.

BASSO, F.; BOUILL, J.; TROIVILLE, J. Are you up for fair-trade products? Vertical dimension as a metaphorical representation of virtuous consumption. **Journal of Business Research**, v.135, p. 508–518, 2021.

BATISTA, D. G. **Manual de Controle e Auditoria: Com Ênfase na Gestão de Recursos Públicos** (1. ed). São Paulo: Saraiva, 2011.

BEBER, S. J. N.; RIBEIRO, J. L. D.; NETO, F. J. K. **Análise das causas do fracasso em implantações de BSC**. Florianópolis: Produção UFSC, 2006.

BECCHETTI, L.; ADRIANI, F. *Fair Trade: A 'Third Generation' Welfare Mechanism to make Globalization Sustainable*. **CEIS Working**, n. 62, 2004. Disponível em <<https://ssrn.com/abstract=625562>>. Acesso em 03 de janeiro de 2023.

BEDFORD, D. S.; BISPE, J.; SWEENEY, B. Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. Accounting, **Organizations and Society**, v. 72, p. 21-37, 2019.

BERRY, L. Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BEUREN, I. M.; SOUZA, G. E.; PORTULHAK, H. Análise do desenho e uso do Balanced Scorecard em um centro de serviços compartilhados. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 101, p. 23-39, 2018.

BIANCHI, M. et al. A Responsabilidade Social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: Análise de conteúdo entre a prática e o discurso. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p.160-191, abr. 2013.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo.

BRASIL. **Decreto no 7.358, de 17 de novembro de 2010**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 nov. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/D7358.htm. Acesso em: 25 de out. de 2019.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CESAR, P. **Documentário: Armazém do Campo - Recife**. 2019. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=B3_Y5AiDXHg. Acesso em: 25 de junho de 2021.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context:

findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 1, p. 163-205, 2006.

COAD, A. F. Some survey evidence on the learning and performance orientations of management accountants. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 2, p.109-135, 1999.

COE, N.; LETZA, S. Two decades of the balanced scorecard: A review of developments. **The Poznan University of Economics Review**, v. 14, n. 1, p. 63, 2014.

COHEN, M. Corporate Social-Environmental Responsibility as an Attraction and Retention Factor for Young Professionals. BBR. **Brazilian Business Review**. v. 14, n. 1, p. 21-41, 2017.

COOPER, D. J; EZZAMEL, M. Discursos da globalização e sistemas de medição de desempenho em uma empresa multinacional. **Accounting Organizations and Society**, v. 38, p. 288-313, 2013.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial, teoria e prática**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CRUZ, A. P. C. D.; FREZATTI, F.; BIDO, D. D. S. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 772-794, 2015.

DELLA GIUSTINA, K. A.; GASPARETTO, V.; JOÃO LUNKES, R. Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. **Revista Capital Científico**, v. 18, n. 1, p. 64-81, 2020.

DEMO, G.; GUANABARA, M. Marketing de Relacionamento com a Apple: O papel do julgamento e significado de produto na escolha do iPhone. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 170-199, 2015.

DE PELSMACKER, P. D.; JANSSENS, W.; STERCKX, E.; MIELANTS, C. Crenças de comércio justo, atitudes e comportamento de compra dos consumidores belgas. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 11, n.2, p. 125-138, 2006.

EFTA - **EUROPEAN FAIR TRADE ASSOCIATION**. Disponível em . Acesso em: 26 fev. 2010.

ELBANNA S.; EID R.; KAMEL H. Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 51, p. 105-114, 2015.

FAIR TRADE INTERNATIONAL. Boost for Fairtrade in Brasil. Disponível em: http://www.fairtrade.net/single_view1.0.html?&cHash=bba9084d39&tx_ttnews%5bttnews%5d=201. Acesso em: 25 de junho de 2021.

FARIA, A. R.; TRIGUEIROS, D.; FERREIRA, L. Costing and Management Control Practices in the Algarve Hotel Sector. **Tourism & Management Studies**, n. 8, p. 100-107, 2012.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (Fiesp). **Acervo Digital**. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/>. Acesso em: 03 de dezembro de 2022.

FEITOSA, W.; BOTELHO, D. O papel da excitação no engajamento de defensores da marca: suas reações a notícias positivas e negativas no ambiente virtual. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 40, p. 117-141, 2015.

FELTRIN, D.; BUESA, N. Y. Orçamento Empresarial. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 4, n. 1, p. 1-27, 2013.

FERREIRA, J. H. M. **Dimensões de inovações organizacionais e Sociais no processo de Certificação FAIR TRADE: O caso da Casa APIS**. 104 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria). Universidade Federal do Ceará, Ceará. 2012.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902006000400006&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em: 15 de janeiro de 2023.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A Aplicação do Balanced Scorecard no Auxílio à Formulação do Planejamento Estratégico no Setor Público: o Caso DAE/Ufla. **Revista Economia & Gestão**, v.16, n.42, p.218-244, 2016.

FINE - Facts and Figures on *Fair Trade* in 25 European Countries. **Fórum Brasileiro de Economia Solidária**. Disponível em: <http://www.fbes.org.br/>. Acesso em: 09 de agosto de 2021.

FLO - **Fair trade labelling organizations international**: Uma Introdução à Certificação de Comércio Justo, 2006. Disponível em: <http://www.fairtrade.net/>. Acesso em: 02 de julho de 2021.

FREZATI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R. do; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial**: Uma abordagem da Contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F., RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: Uma análise no ambiente brasileiro. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 187-198, 2010.

FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; AGUIAR, A. B. Diferenciações entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.1, n. 44, p. 9-22, 2010.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, E.N.; STELZER, J. O Direito e a Ciência Econômica: a possibilidade interdisciplinar na contemporânea Teoria Geral do Direito. **Latin American and Caribbean Law and Economics Association Annual Papers**, n.50027, v.1, 2013.

GRANDE, J. F.; BEUREN, I. M. Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas nos relatórios da administração de empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 3, 2011.

GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organization: a multiple criteria approach based on balanced scorecard. **Omega**, v. 40, n. 1, p. 104-119, 2012.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. R. J.: Elsevier, 2004.

GUMMESSON, E. Relationship Marketing in the New Economy. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 31-57, 2002.

GOLDRATT, Eliyahu M. **What is this thing called theory of constraints and how should it be implemented?** Great Barrington: North River, 1990.

HALL, B. The Financing of Innovative Firms. **Review Of Economics And Institutions**. v. 1, n.1, 2010.

HANSEN, D. R., MOWEN, M. M. **Gestão de Custos- contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOLANDA, H. M. O. **Produção e consumo de alimentação saudável: um estudo sobre o Armazém do Campo**. Relatório do Estágio Supervisionado obrigatório apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Gastronomia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Gastronomia, Recife, 2021.

HOQUE, Z. 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research, **The British Accounting Review**, v.46, n.1, p. 33-59, 2014.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HUGHES, S.; KATHY, G. **Do Different Cost Systems Make a Difference**, v.5, n.2, p. 25-50, 2003.

INTERNATIONAL FEDERATION FOR ALTERNATIVE TRADE (IFAT) **Fair Trade Products**, 2003. Disponível em: <http://www.ifat.org>, Acesso em 5 de agosto de 2021.

INCRA/FAO. **Perfil da Agricultura Familiar no Brasil: dossiê estatístico**. Brasília, 1996 _____ Novo Retrato da Agricultura: o Brasil redescoberto. Brasília: MDA, 2000.

ILIAS, A.; RAZAK, M. Z. A.; YASOA, M. R. The preliminary study of management accounting practices (MAPs) in small business. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 2, n. 1, p. 79-88, 2010.

JOHNSEN, Å. Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management

implications. **Managerial Auditing Journal**, v. 16, n. 6, p. 319-330, 2001.

KALLÁS, D. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. Dissertação** (Mestrado). São Paulo: FEA/USP, 2003.

KAPLAN, R.; NORTON, D. O Balanced Scorecard — Medidas que impulsionam o desempenho. **Harvard Business Review**, p. 1-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIM, D-Y.; KUMAR, V.; KUMAR, U. Relationship between quality management practices and innovation. **Journal of operations management**, v. 30, n. 4, p. 295-315, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LATORRE-MARTÍNEZ. **Marketing digital em MPE'S: um estudo bibliométrico na plataforma scielo no triênio 2018-20201**, 2014.

LAWRIE, G.; COBBOLD, I. Third-generation balanced scorecard: evolution of an affective strategic control tool. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 53, n. 7, p. 611-623, 2004.

LEMOES, L V.; MIRANDA, L.; LIBONATI, J. J.; WANDERLEY, C. A. Balanced scorecard: um estudo sobre sua aplicação nos tribunais de contas estaduais. **Revista Gestão.Org**, v. 11, n. 3, p 38-57, 2015.

LESÁKOVÁ, L.; DUBCOVÁ, K. Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p.39-48, 2016.

LIN, W. C.; CHENG, H. H. Improving maritime safety by improving the management of maritime processes: the application of the balanced scorecard. **Management Decision**, v.10, 2020.

LISBOA, I. **Manual de auditoria interna**, 2012. Disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/caracteristicas-do-controle-interno.htm>. Acesso em: 12 de março de 2023.

LITTRELL, M. A.; DICKSON, M. A. **Responsabilidade social no mercado global comércio justo de produtos culturais**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Editora Universitária, 2006.

MADSEN, D. Ø.; AZIZI, B.; RUSHITI, A.; STENHEIM, T. The diffusion and implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian municipality sector: A descriptive analysis. **Social Sciences**, v.8, n.5, p. 1-152, 2019.

MALMI, T. Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 207-220, 2001.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, T.; GONÇALVES, J. **Grupos de Consumo Responsável: práticas de consumidores baseadas no comércio justo e solidário**. In: STELZER, J.; GOMES, R. (Org.). Comércio justo e solidário no Brasil e na América Latina. Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2016.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MIYAKE, D. **Beyond the numbers, Intelligent Enterprise**, Disponível em: www.intelligententerprise.com/020726/512feat1_1.jhtml. Acesso em 02 de março de 2022.

MIZRAHI, S. E.; CANEN, A., G. Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. v. 20, n.74, p. 27-49. 2012.

MONDEN, Y. **Cost Reduction Systems: target costing and Kaizen costing**. USA: Portland, 1993.

MONTENEGRO, F. R. M. S.; CALLADO, A. L. C. Uma análise bibliométrica sobre o Balanced Scorecard no período de 2000 a 2016. **Revista Custos e Agronegócio**. v. 14, n. 2, 2018.

MOORE, G. The *Fair Trade* Movement. **Journal of Business Ethics**, 2004.

MUTHUKUMARAN, M.; LATHA, L. Reducing employee turnover: A retention strategy. **Acta de Gerencia Ciencia**, v.1, n. 2, p. 21-26, 2013.

NAYAK, S.; BHATNAGAR, J.; BUDHWAR, P. Leveraging social networking for talent management: An exploratory study of Indian firms. **Thunderbird International Business Review**, v. 60, n. 1, p. 21-37, 2017.

NORTHCOTT, D.; TAULAPAPA, T. M. A. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. **International Journal of Public Sector Management**, v.25, n.3, p.166-191, 2012.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. Controladoria Estratégica. **Textos e Casos Práticos com Solução**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. Textos e Casos Práticos com Solução. 8.ed. São Paulo: Altas, 2015.

OLIVEIRA, D. A.; CORRÊA, A. T.; FILGUEIRAS, G. C.; CARVALHO, A. C. **A Distribuição Espacial do Crédito PRONAF no estado do Pará entre 2000 à 2015**. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia e Rural (SOBER), 55°, 2017, Santa Maria.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p.413-428, 1980.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.30, n. 79, p. 14-27, 2019.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125173/>, 2016.

PAKDAMAN, M.; DOKHTZEYNAL, V.; ABBASII, V.; CHAKRABORTTY, R. K. **The Development of a Roadmap for Project Management Framework and Process**. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). p. 810-814, 2019.

PARIS, M.; CULLMANN, J. R.; GNOATTO, A. A.; KUSS, F.; MICHELS, T. **Gestão em pequenas propriedades leiteiras na região Sudoeste do Paraná como estratégias para o desenvolvimento da atividade**. Coimbra Congressos, 2012. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/30/2012_30_4966.pdf Acesso em: 25 de junho de 2021.

PAVLATOS, O.; KOSTAKIS, H. Management accounting practices before and during economic crisis: Evidence from Greece. **Advances in Accounting**, v. 31, n. 1, p. 150-164, 2015.

PEDINI, S. **Fair trade: alternativa ao mercado convencional de café e processos de empoderamento de cafeicultores familiares**. [s.l.] Universidade Federal de Lavras - UFLA, 2011.

PINTO, F. **Balanced Scorecard-Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos**, Edições Sílabos,Lda., Lisboa, 2009.

PRAZERES, R. V.; LOPES, L. C.; MEIRA, J. M. Balanced Scorecard (BSC): uma análise do perfil de suas aplicações nos anais do ANPCONT, ENANPAD e USP. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, BA, v. 7, n. 2, p. 52-65, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Editora Feevale, 2013.

REYNOLDS, L. 'CONSUMER / Producer Links in Fair Trade Coffee Networks', **Sociologia Ruralis**. v. 42, n. 4, p. 404-422, 2002.

REBELO, C. R.; TRES, J.; BOSIO, L. B. **As crises financeiras e o comércio exterior brasileiros.** In: NASCIMENTO, Natalí; MORELLA, Patrícia Duarte Peixoto (Orgas.). *Gestão do comércio exterior brasileiro: crise política e oportunidades.* Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí, 2011. p. 17-31.

REGINATO, L. **Um estudo setorial sobre as relações entre as variáveis ambientais externas, modelos de gestão, controles gerenciais e desempenhos das empresas.** 369 p. Doutorado (Tese, Ciências Contábeis), Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2010.

REGINATO, L.; GUERREIRO, R. Perfil dos controles gerenciais de grandes empresas brasileiras: um estudo setorial. **XIX Congresso Brasileiro de Custos**—Bento Gonçalves, RS, Brasil, 2012.

RENARD, M. C. *Fair trade: quality, market and conventions.* **Journal of Rural Studies Oxford**, v. 19, p. 87–96, 2003.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SAKURAI, M. **Gerenciamento Integrado de Custos.** São Paulo: Atlas, 1997.

SALVADOR, M. P. **Implementação do balanced scorecard no âmbito de avaliação de desempenho organizacional.** Dissertação. Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, Universidade de Aveiro, 2017.

SANTOS, R. V.; NININ, A. C. S. Realidade dos sistemas de custos em empresas de grande porte. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 6., 1999, Braga. **Anais...** Portugal: 1999.

SARTORI, M. **Balanced Scorecard como ferramenta de gestão: proposta de implantação em uma Indústria Plástica localizada na Serra Gaúcha.** Bacharelado em Ciências Contábeis – Universidade de Caxias do Sul, 2021.

SCOTT, T. W.; TIESSEN, P. Performance measurement and managerial teams. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, No. 3, p. 263-285, 1999.

SGRÒ, F.; PALAZZI, F.; CIAMBOTTI, M.; GELSOMINI, L. Factors promoting and hindering the adoption of management accounting tools. Evidence from Italian manufacturing SMEs. **Management Control**, v., p. 19-38, 2020.

SHAW, D.; SHIU, E. Ética na escolha do consumidor: uma aplicação de modelagem multivariada aproximar. **Jornal Europeu de Marketing**, v. 37, n.10, p. 1485-1498, 2003.

SIMÃO, J. L. A.; RODOVALHO, T. O atual modelo de desenvolvimento da economia brasileira e sua compatibilização com a livre iniciativa. **Revista de Direito Administrativo Contemporâneo**, São Paulo, v. 5, n. 2, 199-21, 2014.

SILVA, A. L.; ABBAD, G. S. Benefícios e limitações do balanced scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.10, n. 1, p.04-28, 2011.

SILVA, E. S.; QUEIRÓS, M. **Gestão Financeira – Análise de Investimentos**. Porto: Vida Econômica, 2010.

SILVA, A.; BEUREN, I. M. Efeitos dos sistemas de controle gerencial e do compartilhamento de informações no risco interorganizacional de uma rede de franquia. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 13, n. 1, 03-22, 2020.

SILVA, P. D.; SANTOS, O. M.; PROCHNIK, V. Percepções quanto aos fatores críticos à implantação e uso do Balanced Scorecard: a experiência da Petrobras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18, 2008, Gramado. **Anais Eletrônicos...** Gramado: CFC 2008. Disponível em: http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/504.pdf. Acesso em: 02 de março de 2023.

SIMEONI, F.; BRUNETTI, F.; MION, G.; BARATTA, R. Ambidextrous organizations for sustainable development: The case of fair-trade systems. **Journal of Business Research**, v. 115, p. 1-12, 2019.

SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School, 1994.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries, **Management Accounting Research**, v.14, p. 361-387, 2003.

STELZER, J. **Direito do comércio internacional: do Free Trade ao Fair trade**. Curitiba: Juruá, 2018.

STELZER, J.; SPIGARIOL, S. *Fair Trade* como estratégia competitiva para as empresas brasileiras. **Revista Científica do UniRios**. v. 2, p. 1 – 194, 2016.

STEWART III, BENNETT, G. **The quest for value: the EVA management guide**. New York: Harper Business, 1990.

SULAIMAN, M.; NAZLI NIK AHMAD, N.; ALWI, N. Management accounting practices in selected Asian countries: a review of the literature. **Managerial Auditing Journal**, v. 19, n. 4, p. 493-508, 2004.

TALLONTIRE, A. 'Partnerships in *Fair Trade*: Reflexões de um estudo de caso da Cafedirect, **Desenvolvimento na Prática**, v.10, n. 2, p.166-177, 2001.

TEIXEIRA, A. J. C.; GONZAGA, R. P.; SANTOS, A. de V. S. M.; NOSSA, V. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review - BBR**. V.8 n. 3, p. 108-127. 2011.

TEN HAVE, S. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

THE CAPITAL ADVISOR. **Fair Trade**. Disponível em: <https://comoinvestir.thecap.com.br/fair-trade>. Acessado em: 09 de março de 2023.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill.

TRUANT, E.; BROCCARDO, L.; VANESSA, V. Análise dos Sistemas de Controles Gerenciais e a Interface com o Ciclo de Vida de uma Indústria de Alimentos. **Associação Brasileira de Custos**, São Leopoldo, v. 15, n. 3, p. 256-286, 2019.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

UYAR, A. Cost and management accounting practices: A survey of manufacturing companies. **Eurasian Journal of Business and Economics**, v. 3, n. 6, p. 113-125, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: GEN, 2012.

VIGNÉ, T. M. **O BSC pós-crise americana: novas perspectivas – sustentabilidade e transparência**. VII Congresso nacional de Excelência em Gestão. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZERBINI, C.; VERGURA, D. T.; LATUSI, S. A new model to predict consumers' willingness to buy fair-trade products. **Food Research International**, v. 122, p.167–173, 2019.

WEIßENBERGER, B. E.; ANGELKORT, H. Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. **Management Accounting Research**, v. 22, n. 3, p. 160-180, 2011.

ANEXOS

ANEXO I

Texto de apresentação do questionário

Pesquisa Acadêmica do Curso de Mestrado em Controladoria da UFRPE

Prezado(a) Senhor(a),

Eu, Gilson Cavalcanti de Freitas Júnior, aluno matriculado no Mestrado em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco, estou desenvolvendo uma pesquisa com o seguinte tema: O USO DE CONTROLES INTERNOS SOB AS PRÁTICAS INTUITIVAS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA PRATICANTE DE *FAIR TRADE*

Gostaria de solicitar a participação de todos (as) por meio da aplicação de um questionário.

ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os aspectos éticos da pesquisa no que diz respeito aos seus possíveis riscos e benefícios.

Diversas questões éticas são englobadas na realização de pesquisas, incluído a destinação de recursos, o vínculo entre pesquisadores, participantes e divulgação das conclusões. O Conselho Nacional de Saúde, através da Resolução no. 446/12, apresenta as diretrizes e normas que devem ser seguidas quando da realização de estudos que envolvam seres humanos, dentre as quais há as orientações quanto aos riscos e benefícios (GUERRIERO; MINAYO, 2013). De acordo com as letras “b” e “c” do item III.1 – A eticidade da pesquisa implica em:

- b) Ponderação entre riscos e benefícios, tanto conhecidos como potenciais, individuais ou coletivos, comprometendo-se com o máximo de benefícios e o mínimo de danos e riscos;
- c) Garantia de que danos previsíveis serão evitados.

Ainda, segundo o item V da Resolução:

Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados. Quanto maiores e mais evidentes os riscos, maiores devem ser os cuidados para minimizá-los e a proteção oferecida pelo Sistema CEP/CONEP aos participantes. Devem ser analisadas possibilidades de danos imediatos ou posteriores, no plano individual ou coletivo. A análise de risco é componente imprescindível à análise ética, dela decorrendo o plano de monitoramento que deve ser oferecido pelo Sistema CEP/CONEP em cada caso específico. Outro ponto a ressaltar pela Resolução no 466/12 refere-se à busca contínua de maiores benefícios esperados do que riscos e desconfortos previstos. Nessa seara, o presente projeto de pesquisa prevê o seguintes níveis e tipos de riscos e benefícios:

Os riscos da pesquisa são considerados baixos/mínimos, pois:

- a) Os procedimentos devem ocorrer em lugar seguro, próprio para a realização das entrevistas, previstas para acontecer nas dependências do Armazém do Campo, Recife -PE.

Também poderá ser adotada a coleta de dados no formato híbrida, que combine a forma presencial e a remota, com o uso de plataformas eletrônicas (tais como Zoom e Google Meet), além do emprego do WhatsApp, e-mail e celulares. Deste modo, conta-se com recursos de segurança apropriados;

b) É possível haver dificuldades de compreensão da proposta de uma pesquisa social aplicada. Nesse sentido, pretende-se fazer uma explanação prévia referente à temática da pesquisa. Nesta ocasião, as dúvidas que por ventura surgirem serão elucidadas de forma a manter o participante seguro para integrar o grupo colaborativo da pesquisa, com o uso expresso do TCLE. Sendo assim, o participante, a qualquer momento estará desobrigado de responder ou de contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa;

c) Também deve ser considerada a possibilidade de divergências de opiniões, que serão tratadas como parte do estudo contribuindo para a análise de dados, resultados e conclusão da pesquisa.

Quanto aos benefícios, a pesquisa poderá proporcionar aos seus participantes:

a) Uma melhor visão e conhecimento da organização da qual fazem parte, em especial estarão contribuindo com o desenvolvimento de um novo instrumento de avaliação de desempenho que poderá ser implantado pelo Armazém do Campo;

b) A satisfação por ter contribuído para a continuidade de uma pesquisa acadêmica, com o reforço dos laços mantidos com a UFRPE, ou seja, com o núcleo de pesquisa que tem adotado o Armazém do Campo como objeto de um estudo e de publicações científicas;

c) O Balanced Scorecard é um método e, ao mesmo tempo, uma ferramenta de gestão em que a performance de uma empresa deve ser avaliada a partir de quatro dimensões: (i) financeira, (ii) clientes, (iii) processos internos, (iv) aprendizado e crescimento. Por outro lado, a pesquisa aborda o desenvolvimento dessa ferramenta em uma empresa (Armazém do Campo) praticante da filosofia *Fair Trade* (comércio justo) que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento sustentável ao proporcionar melhores condições de troca, gerando parcerias e a garantia dos direitos para produtores e consumidores. É uma alternativa concreta e viável frente ao sistema tradicional de comércio. É importante destacar que tais benefícios podem favorecer a organização, quanto aos seus processos internos, planejamento, execução de atividades e a busca por um comércio mais justo e comprometido com os aspectos ambientais.

ANEXO II

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa “O USO DE CONTROLES INTERNOS SOB AS PRÁTICAS INTUITIVAS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA PRATICANTE DE *FAIR TRADE*”, que está sob a responsabilidade do pesquisador Gilson Cavalcanti de Freitas Júnior, residente na Rua Engº Vasconcelos Bittencourt, n. 149 – CEP: 50740-180– Várzea – Recife. Contato: (81) 99364-9007, e-mail: profgilsonete@gmail.com. Outrossim, o presente projeto está sob a orientação do Prof. Dr. Márcio Sampaio Pimentel, contato:(81) 99920-7693, e-mail marcio.pimentel@ufrpe.br.

Todas as dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concordar com a realização do estudo, pediremos que rubriche as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

O (a) senhor (a) estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade ¹.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

➤ **Descrição da pesquisa e esclarecimento da participação:**

A presente pesquisa possui o objetivo de identificar características de práticas de controle interno em uma empresa praticante de *Fair Trade*, considerando o paradigma das perspectivas do BSC: (i) financeira, (ii) clientes, (iii) processos internos, (iv) aprendizado e crescimento. A fim de atender o objetivo do estudo, serão coletadas informações dos participantes da pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas com o gestor do Armazém do Campo e seus colaboradores. Salienta-se que as entrevistas ocorrerão in loco, no Armazém do Campo, localizado na Av. Martins de Barros, 387 - Santo Antônio - Recife, de forma presencial. A previsão é que sejam realizadas no período de um mês, estima-se que a duração seja em média de 60 min com cada colaborador e de 90 min com o gestor da empresa.

➤ **Aspectos Éticos da Pesquisa:**

Esta seção apresenta os aspectos éticos da pesquisa no que diz respeito aos seus possíveis riscos e benefícios. Diversas questões éticas são englobadas na realização de pesquisas, incluído a destinação de recursos, o vínculo entre pesquisadores, participantes e divulgação das conclusões. O Conselho Nacional de Saúde, através da Resolução no. 446/12, apresenta as diretrizes e normas que devem ser seguidas quando da realização de estudos que envolvam seres humanos, dentre as quais há as orientações quanto aos riscos e benefícios (GUERRIERO; MINAYO, 2013). De acordo com as letras “b” e “c” do item III.1 – A eticidade da pesquisa implica em:

- b) Ponderação entre riscos e benefícios, tanto conhecidos como potenciais, individuais ou coletivos, comprometendo-se com o máximo de benefícios e o mínimo de danos e riscos;
- c) Garantia de que danos previsíveis serão evitados.

Ainda, segundo o item V da Resolução:

Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados. Quanto maiores e mais evidentes os riscos, maiores devem ser os cuidados para minimizá-los e a proteção oferecida pelo Sistema CEP/CONEP aos participantes. Devem ser analisadas possibilidades de danos imediatos ou posteriores, no plano individual ou coletivo. A análise de risco é componente imprescindível à análise ética, dela decorrendo o plano de monitoramento que deve ser oferecido pelo Sistema CEP/CONEP em cada caso específico. Outro ponto a ressaltar

pela Resolução no 466/12 refere-se à busca contínua de maiores benefícios esperados do que riscos e desconfortos previstos. Nessa seara, o presente projeto de pesquisa prevê o seguintes níveis e tipos de riscos e benefícios: Os riscos da pesquisa são considerados baixos/mínimos, pois:

1

- a) Os procedimentos devem ocorrer em lugar seguro, próprio para a realização das entrevistas, previstas para acontecer nas dependências do Armazém do Campo, Recife -PE. Também poderá ser adotada a coleta de dados no formato híbrida, que combine a forma presencial e a remota, com o uso de plataformas eletrônicas (tais como Zoom e Google Meet), além do emprego do WhatsApp, e-mail e celulares. Deste modo, conta-se com recursos de segurança apropriados;
- b) É possível haver dificuldades de compreensão da proposta de uma pesquisa social aplicada. Nesse sentido, pretende-se fazer uma explanação prévia referente à temática da pesquisa. Nesta ocasião, as dúvidas que porventura surgirem serão elucidadas de forma a manter o participante seguro para integrar o grupo colaborativo da pesquisa, com o uso expresso do TCLE. Sendo assim, o participante, a qualquer momento estará desobrigado de responder ou de contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa;
- c) Também deve ser considerada a possibilidade de divergências de opiniões, que serão tratadas como parte do estudo contribuindo para a análise de dados, resultados e conclusão da pesquisa.

Quanto aos benefícios, a pesquisa poderá proporcionar aos seus participantes:

- a) Uma melhor visão e conhecimento da organização da qual fazem parte, em especial estarão contribuindo com o desenvolvimento de um novo instrumento de avaliação de desempenho que poderar ser implantado pelo Armazém do Campo;
- b) A satisfação por ter contribuído para a continuidade de uma pesquisa acadêmica, com o reforço dos laços mantidos com a UFRPE, ou seja, com o núcleo de pesquisa que tem adotado o Armazém do Campo como objeto de um estudo e de publicações científicas;
- c) O Balanced Scorecard é um método e, ao mesmo tempo, uma ferramenta de gestão em que a performance de uma empresa deve ser avaliada a partir de quatro dimensões: (i) financeira, (ii) clientes, (iii) processos internos, (iv) aprendizado e crescimento. Por outro lado, a pesquisa aborda o desenvolvimeto dessa ferramenta em uma empresa (Armazém do Campo) praticante da filosofia Fair Trade (comércio justo) que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento sustentável ao proporcionar melhores condições de troca, gerando parcerias e a garantia dos direitos para produtores e consumidores. É uma alternativa concreta e viável frente ao sistema tradicional de comércio. É importante destacar que tais benefícios podem favorecer a organização, quanto aos seus processos internos, planejamento, execução de atividades e a busca por um comércio mais justo e comprometido com os aspectos ambientais. Esclarecemos que os participantes dessa pesquisa têm plena liberdade de se recusar a participar do estudo e que esta decisão não acarretará penalização por parte dos pesquisadores. Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa, gravações, entrevistas, fotos, filmagens, etc., ficarão armazenados em pastas de arquivo/ computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador/ Orientador, no endereço acima informado, pelo período de mínimo 5 anos após o término da pesquisa. Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação). Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE no endereço: Rua Manoel de Medeiros, S/N Dois Irmãos – CEP: 52171-900 Telefone: (81) 3320.6638 / e-mail: cep@ufrpe.br (1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE, ao lado da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores). Site: www.cep.ufrpe.br .

(assinatura do pesquisador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

¹ TCLE adaptado da Lista de Documentos da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Disponível em: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fwww.cep.ufrpe.br%2Fsites%2Fcep.ufrpe.br%2Ffiles%2FTCLE%2520MAIORES%2520DE%252018%2520ANOS%2520OU%2520EMANCIPADO%2520modelo%2520CEP%2520UFRPE_1.doc&wdOrigin=BROWSELINK

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo **O USO DE CONTROLES INTERNOS SOB AS PRÁTICAS INTUITIVAS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA PRATICANTE DE FAIR TRADE** como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data _____
Assinatura do participante: _____

Impressã
o digital
(opcional)

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar. (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura:

ANEXO III

Roteiro de entrevista para os gestores

Salienta-se que o roteiro de entrevista foi baseado no estudo de Salvador (2017).

O USO DE CONTROLES INTERNOS SOB AS PRÁTICAS INTUITIVAS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA PRATICANTE DE *FAIR TRADE*

Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar características de práticas de controle interno em uma empresa praticante de *Fair Trade*, considerando o paradigma das perspectivas do BSC: (i) financeira, (ii) clientes, (iii) processos internos, (iv) aprendizado e crescimento.

Objetivos específicos

- Mapear as práticas de controle interno utilizadas por uma empresa praticante de *Fair Trade*, sob o paradigma do BSC;
- Analisar as características dos hábitos de controle interno utilizados por um empresa praticante de *Fair Trade*;
- Propor um perfil de BSC alinhado com as práticas de controle interno de uma empresa praticante de *Fair Trade*.

Resumo:

- I. Identificar a missão, a visão e os valores preconizados (parte do planejamento estratégico) para partir ao próximo passo
- II. Identificar as práticas de controles internos , que mais se ajustem a realidade de uma empresa praticante de *Fair Trade* em cada uma das 4 dimensões (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento)
- III. Propor um perfil de BSC piloto que considere para cada perspectiva, objetivos, metas e práticas de controles internos mais apropriados à realidade de uma empresa praticante de *Fair Trade* .

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Orientação ao Pesquisador: este roteiro de entrevista deve ser aplicado com o Gestor do Armazém do Campo com maior nível de relacionamento e experiência prática com o objeto da pesquisa, com vistas a obtenção de pontos de vista diferentes e complementares, como também, aos colaboradores.

No início da entrevista:

1. Apresentar os objetivos da pesquisa;
2. Solicitar assinatura do entrevistado termo específico de livre consentimento de participação da entrevista e reforçar que os dados serão usados para fins unicamente acadêmicos, assim como, a participação da entrevista não gera nenhum direito proveniente do presente trabalho de pesquisa;
3. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, cargo e tempo na função);

No final da entrevista:

4. Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;
5. Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca do objeto investigado, além dos colaboradores.

Crítérios para elaboração de perguntas:

PONTO 1: Perspectivas do BSC

Objetivo Específico (1)

- Mapear as práticas de controle interno utilizadas por uma empresa praticante de *Fair Trade*, sob o paradigma do BSC;

GESTOR

<u>GENERALISTAS (AO GESTOR)</u>

1) Qual é a “VISÃO” do Armazém do Campo, ou seja, o que pretende realizar ou onde pretende chegar daqui alguns anos?
--

2) Qual é a “MISSÃO”, ou seja, qual a razão da existência do Armazém do Campo?
--

3) Quais são os VALORES (princípios) do Armazém do Campo e o que a diferencia de outras empresas dotadas da mesma prática (<i>Fair Trade</i>)?
--

4) Como você avalia o desempenho da empresa toda?

5) Você conhece o BSC para avaliação de desempenho? Se sim, acredita ser possível aplicar em empresas <i>Fair Trade</i> ?

6) Cada dimensão possui objetivos claramente definidos?

<u>PERSPECTIVA FINANCEIRA (AO GESTOR)</u>

1) Como a empresa avalia seu desempenho financeiro?

2) Qual a política adotada pelo Armazém do Campo para estabelecer os salários de seus colaboradores?
--

3) Como o Armazém do Campo faz para garantir sua lucratividade?

4) Como é apurado o retorno produzido pelo capital investido?

5) Há indicadores utilizados pelo Armazém do Campo para aferir a perspectiva financeira como, por exemplo, controle de compras de matéria prima, fluxo de caixa, retorno de capital empregado, faturamento dentre outros?

<u>COMÉRCIO JUSTO (GESTOR)</u>

1) Vocês praticam uma relação financeira saudável (harmoniosa) com fornecedores, colaboradores e clientes, alicerçadas nos princípios do <i>Fair Trade</i> (solidariedade, estabilidade, diálogo, respeito, democracia e transparência)?
--

<u>AOS COLABORADORES</u>

1) Conhece a missão e a visão da empresa?

2) Você conhece o modelo BSC para avaliar desempenho?

3) Você conhece e/ou já ouviu falar da filosofia do Comércio Justo? Se sim, o que acha?

4) Você conhece e/ou já ouviu falar do tripé da sustentabilidade? Se sim, como vocês percebem a empresa, clientes e produtores sob essa ótica?
--

5) Conheço pelo nome e onde moram os agricultores que fornecem para o Armazém do Campo? Se sim, já visitou a propriedade?

<u>PERSPECTIVA CLIENTE: (AO GESTOR)</u>

1) Para alcançar a visão da empresa, como os clientes devem perceber a empresa?

2) De que maneira o Armazém do Campo fideliza seus clientes?
--

3) Qual o diferencial que o Armazém do Campo possui para atrair novos clientes?

4) Como o Armazém do Campo atende às exigências dos clientes?

5) Há indicadores utilizados pelo Armazém do Campo para aferir a perspectiva do cliente como por exemplo, número de novos cadastros, número de atendimentos,
--

nº de orçamentos, pesquisa de satisfação, satisfação do cliente, Índice de vendas por produto?

6) Como a empresa avalia a forma como os clientes veem o Armazém do Campo?

COMÉRCIO JUSTO (GESTOR)

1) Vocês praticam os princípios de CJ (solidariedade, estabilidade, diálogo, respeito, democráticos e transparentes) com os clientes que frequentam o Armazém do Campo?

AOS COLABORADORES

1) Como você avalia o atendimento proporcionado pelo Armazém do Campo aos clientes? O que você acredita que possa ser melhorado?

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS: (GESTOR)

1) Qual estratégia utilizada pelo Armazém de Campo para agregar valor aos seus produtos e atender as demandas de seus clientes na quantidade e qualidades estabelecidas?

2) Como o Armazém do Campo lida com a perecibilidade de seus produtos?

3) Como o Armazém do campo consegue manter seus produtos com qualidade e em quantidade, considerando os períodos de sazonalidade desses bens comercializados?

4) Tem critérios para selecionar parceiros? Como os avalia?

5) Há algum parceiro que seja muito difícil de substituir caso dê algum problema com ele?

6) Como otimizar as parcerias com os fornecedores dos produtos comercializados?

7) O layout é planejado, atende ao que se espera, o setor de estoque tb?

8) Como funciona a chegada ou a busca pela mercadoria até a prateleira?

9) Há indicadores utilizados pelo Armazém do Campo para aferir a perspectiva de Processos internos, como por exemplo, demonstrativo de resultado em exercício, relatório de consumo e estoque, índice de venda por tipo de produto, nº de atendimentos, índice de descarte e vencimento ou perda de produtos.

COMÉRCIO JUSTO (GESTOR)

1) Os processos internos estabelecidos no Armazém do Campo consideram os princípios do Comércio justo; ou seja, solidariedade, estabilidade, diálogo, respeito, democráticos e transparentes (prestação de contas)?

<u>AOS COLABORADORES</u>
1) Você possui autonomia para realizar suas atividades e tomar decisões relacionadas à execução do seu trabalho?
a. Se sim, como isso afeta o desempenho da sua função?
b. Se não, como isso prejudica seu desempenho?
2) Sinto-me à vontade em expor minhas ideias e sou ouvido pelos meus superiores?
3) Sinto-me motivado em trabalhar na empresa?
4) Onde você acredita que o Armazém do Campo possa melhorar para agilizar e dinamizar a execução das tarefas cotidianas dos colaboradores, para assim prestar um melhor serviço aos clientes?

<u>PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO: (GESTOR)</u>
1) Com o objetivo de alcançar a visão do Armazém do Campo, quais as práticas empregadas para manter a capacidade da realização de mudanças e crescimento, considerando as pessoas e tecnologias?
2) Para motivar e reter seus talentos, quais os processos que o Armazém do Campo julga importante implementar?
3) Para que a empresa possa crescer e desenvolver-se a médio/longo prazo, quais são as ações que adota de acordo com os aspectos abaixo:
a. Infraestrutura tecnológica?
b. Capital humano?
4) Qual a percepção da empresa em relação às ideias, sugestões e reclamações do seu público interno e externo?
5) Rotatividade é alta, problemas com funcionários, estão há muito tempo, qual a dificuldade de gerir pessoas?
6) Há indicadores utilizados pelo Armazém do Campo para aferir a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, como por exemplo, retorno sobre investimento, participação na capacitação, aumento médio por venda de cada colaborador, avaliação de desempenho, rotatividade de colaboradores, produtividade dos colaboradores, dentre outros?

<u>AOS COLABORADORES</u>
1) Você vê oportunidade de crescimento dentro da empresa?
2) O Armazém do campo oferece treinamentos ou capacitações periódicas?

3) Você acredita ser necessário treinamento ou capacitação para realizar ou melhorar suas atividades? Qual(is)?
4) Você acha que possui as técnicas e as ferramentas necessárias para executar bem seu trabalho? Se não, o que acha que está faltando?
5) E os demais colaboradores, você acredita que possuam o necessário para desempenhar suas tarefas?
6) Tenho conhecimento do mix de produtos ofertados pela empresa e consigo atender às solicitações dos clientes?

PONTO 2: BSC piloto

Questão de Pesquisa

Quais as práticas de controle interno sob o paradigma do BSC são utilizadas por uma empresa praticante de *Fair Trade*?

Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar características de práticas de controle interno em uma empresa praticante de *Fair Trade*, considerando o paradigma das perspectivas do BSC: (i) financeira, (ii) clientes, (iii) processos internos, (iv) aprendizado e crescimento.

Objetivo Específico (3)

- Propor um perfil de BSC alinhado com as práticas de controle interno de uma empresa praticante de *Fair Trade*.

Missão da Empresa: “Ofertar produtos agroecológicos em parceria com a agricultura familiar tendo em vista a questão da sustentabilidade e o respeito para com a pessoa humana”.			
Visão da Empresa: “Ser um espaço de diálogo com o mundo urbano a partir da comercialização de produtos agroecológicos, numa perspectiva de chegar à auto sustentabilidade num curto espaço de tempo”.			
Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores
Financeira	1) A 2) B 3) C...		
Clientes			

Processos Internos			
Aprendizado e Crescimento			

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

A) Cenário físico

Observar estilos dominantes, imagem intencionada, diferenças de cenário e o que sinaliza, a exemplo da hierarquia, departamentos, entre outros.

- Instalações/mobiliários;
- Artefatos;
- Disposições do espaço.

B) Atores/participantes:

- A entrada/receptividade
- Contexto da observação: entrevista ou visita
- Expectativas aparentemente geradas
- Questionamentos dos atores/ator
- Disponibilidade para atendimento

C) A interação/conversação:

- Expressões e palavras mais usadas
- Tipos de interação
- Clima de formalidade
- Relações e tipos de envolvimento
- Quem fala e quem cala
- Interrupções, se houver
- Tipo
- Motivo
- Tempo
- Interação direta com o observador
- Situações de participação
- Comportamentos
- Atividade/passividade
- Observações sobre os sinais emitidos pelos participantes em relação a atividade de observação (confiança/desconfiança)
- Impressões do pesquisador
- Justificáveis
- Não justificáveis
- Fatores Sutis
- Saída do pesquisador.

ANEXO IV

Meu Drive - Google Drive x Meu Drive - Google Drive x WhatsApp x (416) Louvores para Dormir x Plataforma Brasil x

plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf

https://cidades.ibge... Questões de Concu... Questões de Concu... PROGEPE Radiofrequência |... (2) Introdução ao E... (2) Introdução ao E... (2) Introdução ao E... (2) Introdução ao E...

DETLHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O USO DO BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA PRATICANTE DE FAIR TRADE
 Pesquisador Responsável: GILSON CAVALCANTI DE FRERITAS JUNIOR
 Área Temática:
 Versão: 3
 CAAE: 60453022.7.0000.9547
 Submetido em: 29/09/2022
 Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO- UFRPE
 Situação da Versão do Projeto: Aprovado
 Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
 Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Comprovante de Recepção:  PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_1962262

DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
<ul style="list-style-type: none"> Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 3 <ul style="list-style-type: none"> Pendência Documental (PO) - Versão 3 <ul style="list-style-type: none"> Documentos do Projeto <ul style="list-style-type: none"> Comprovante de Recepção - Submissã Declaração de concordância - Submissã Folha de Rosto - Submissão 7 Informações Básicas do Projeto - Subm Orçamento - Submissão 7 Outros - Submissão 7 Projeto Detalhado / Brochura Investigaç TCLE / Termos de Assentimento / Justif Apreciação 7 - Universidade Federal Rural Projeto Completo 				

Ativar o Windows
Acesse Configurações para ativar o Windows

Chat

LISTA DE APRECIÇÕES DO PROJETO

Digite aqui para pesquisar

29°C Ensolarado 14:25
POR PTB2 18/11/2022