

# Desdobramento da estratégia para avaliação de desempenho: implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) no processo produtivo da pecuária de corte bovina

## *Strategy deployment for performance evaluation: the Balanced Scorecard (BSC) approach in cattle beef production*

Soraya Tanure<sup>a</sup>  
Diego Vinícius Souza<sup>b</sup>  
Vinícius do Nascimento Lampert<sup>c</sup>  
Cláudio José Müller<sup>d</sup>

**RESUMO:** As especificidades reveladas pelo setor primário restringem a necessidade de um sistema de medição de desempenho altamente estruturado, mas requerem um conjunto de indicadores que possam efetivamente contribuir para a implementação de estratégias e melhoria contínua das propriedades rurais. No presente trabalho, propõe-se a aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) à atividade pecuária de corte bovina, representada por uma propriedade rural de ciclo completo no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados encontrados mostraram que há viabilidade de adaptação do BSC às empresas pecuárias, tendo em vista que sua missão tem múltiplos objetivos, o que se adequou perfeitamente à filosofia do BSC, composta de distintas perspectivas.

**Palavras-chave:** Estratégia. *Balanced Scorecard*. Indicadores. Pecuária de corte bovina.

**ABSTRACT:** The specificities revealed by the primary sector reduce the need for a highly structured performance measurement system, but require a set of indicators that can effectively contribute to implement strategies and continuous improvement of rural properties. In the present study, we propose to apply the *Balanced Scorecard* (BSC) method to the beef cattle production process, represented by a rural property with the complete production cycle in the state of Rio Grande do Sul. Our results showed that the adaptation of BSC to agricultural and livestock enterprises is viable, since their mission has multiple objectives, which suits perfectly the philosophy of BSC, composed of distinct perspectives.

**Keywords:** Strategy. *Balanced Scorecard*. Indicators. Beef cattle production.

## 1 Introdução

Com a estabilização da economia a partir da década de 1990, a terra sofreu expressiva desvalorização e a pecuária e a agricultura tiveram sua rentabilidade reduzida em consequência da elevação dos custos de produção (NEVES e CASTRO, 2007). Nesse novo cenário, as modificações estruturais e conjunturais do negócio pecuário tornaram-se imprescindíveis para a permanência do empresário rural no processo produtivo. Porém, a concorrência

com outras cadeias de proteína animal (aves e suínos) e a pressão dos vários estados pecuários brasileiros contribuíram para dificultar mudanças nos resultados produtivos.

A complexa relação entre os fatores que compõem o sistema pecuário dificulta a avaliação do impacto de estratégias na produtividade e a tomada de decisão pelo produtor. As ferramentas tradicionais usadas para a tomada de decisão têm sido bastante questionadas. As variáveis custo e tempo são apontadas como os principais problemas para a solução

<sup>a</sup> Professora do Mestrado em Administração do IMED. E-mail: <sorayat@terra.com.br>.

<sup>b</sup> University of Salford, School of the Built Environment. E-mail: <dvinciuss@gmail.com>.

<sup>c</sup> Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. E-mail: <vinicius.lampert@embrapa.br>.

<sup>d</sup> Departamento de Engenharia de Produção e Transportes (DEPROT/UFRGS). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP/UFRGS). E-mail: <cmuller@producao.ufrgs.br>.

dos entraves gerenciais das empresas rurais (FERREIRA, CARDOZO e LIMA, 2002).

Para Kaplan e Norton (1992), a capacidade de executar estratégias é mais importante do que a qualidade de definição delas e, portanto, os modelos de tradução da estratégia da teoria para a prática são importantes para assegurar o norte gerencial das empresas. Brisolara (1999) salientou que, para atender o produtor rural, responsável pelo processo de tomada de decisão, foram desenvolvidas técnicas especiais de planejamento cujos resultados permitem que ele tenha acesso a orientações racionais. Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) sugeriram o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta gerencial capaz de integrar diferentes aspectos relevantes às empresas, como financeiro, clientes, processos e pessoas.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo aplicar a metodologia do BSC à atividade pecuária representada por uma propriedade rural de ciclo completo, cujos dados produtivos baseiam-se em observações empíricas dos autores e no diagnóstico da pecuária de corte do Rio Grande do Sul (SEBRAE/SENAR/FARSUL, 2005).

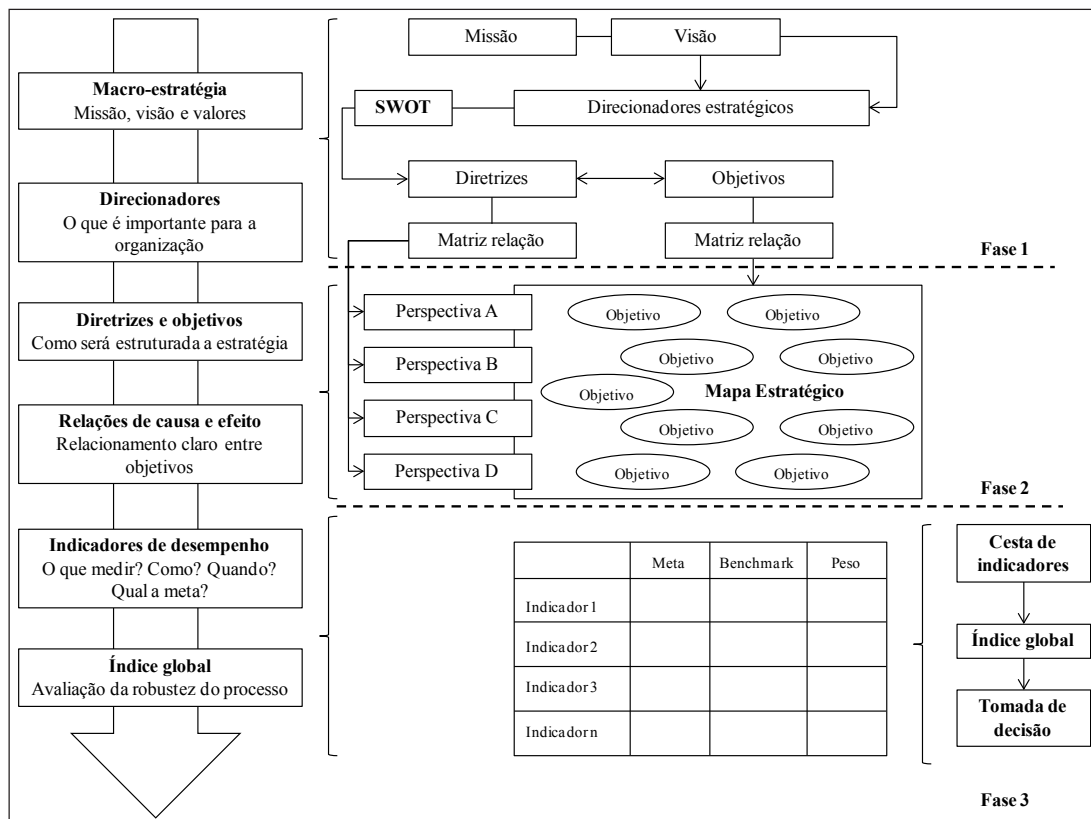
## 2 Apresentação geral do modelo proposto

O modelo para implantação do BSC aplicado a este trabalho é descrito na Figura 1. Para o desenvolvimento deste estudo, são assumidas as seguintes premissas: a) a empresa é gerida por processos; b) o modelo discutido é aplicável a uma propriedade rural média (PRM); c) a construção analítica deste trabalho baseia-se na percepção dos autores, não se caracterizando como estudo de caso, mas como desenvolvimento teórico. Dada a complexidade do modelo, sua apresentação é feita em três etapas descritivas.

### 2.1 Fase 1: entendendo a organização e suas relações com os ambientes interno e externo

A fase 1 do modelo proposto é iniciada com a avaliação gerencial da PRM estudada. Müller (2003) afirmou que o delineamento da missão e da visão faz parte da constituição da identidade da empresa. A missão deve esclarecer o compromisso da organização para com a sociedade, estabelecendo a sua atividade e a razão para a sua existência (MÜLLER, 2003), ao passo que a visão deve responder às perguntas

Figura 1 – Visão geral e desdobrada do modelo e implantação do *Balanced Scorecard* (BSC)



Fonte: Original dos autores.

o que (associado ao negócio), para quem (mercado e cliente) e como a empresa está comprometida (desafio e diferencial competitivo) (PAGNONCELLI e VASCONCELLOS FILHO, 1992).

De forma geral, a missão da PRM estudada é: “Ser uma empresa de referência agropecuária, com foco na produção de alimentos de origem animal, atuando de forma sustentável nos contextos social, econômico e ambiental.” Esta PRM tem como visão: “Ser uma empresa agropecuária com práticas de excelência e entre as mais rentáveis do setor.”

Para Müller (2003), a partir da visão, são desdobrados os direcionadores da organização e, para cada direcionador, devem ser estabelecidos objetivos e metas, que derivam de uma análise do contexto no qual a empresa está inserida. Na PRM estudada, a visão indicou os direcionadores apresentados na Figura 2.

Em qualquer empreendimento, o planejamento deve ser uma constante, seja em nível estratégico (considerando ameaças e oportunidades do ambiente externo e pontos fortes e fracos do ambiente interno), tático (considerando questões de captação e alocação de recursos na produção e distribuição dos produtos), ou operacional (considerando atividades de rotina diária) (BRISOLARA, 2008). São descritos, a seguir, os direcionadores da visão utilizados neste estudo, considerados de maior importância e impacto para criação do mapa estratégico, capaz de nortear os rumos dos negócios e auxiliar o produtor rural em sua tomada de decisão.

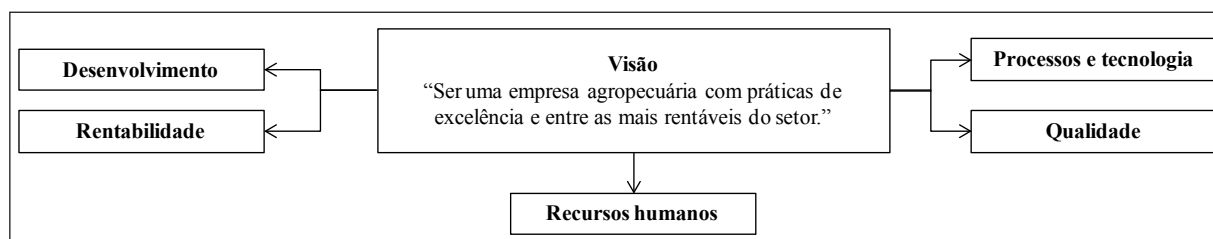
a) No Brasil, a pecuária de corte bovina ainda possui caráter extensivo, com os animais alimentando-se basicamente em pastagens e sujeitos às intempéries climáticas. Desse modo, o tempo médio para abate é de quatro anos, superior aos dois anos necessários em países

que empregam técnicas mais modernas de produção (BARCELLOS et al., 2004). Poucos são os estudos que consideram o impacto global das tecnologias no sistema de produção (BERETTA, LOBATO e MIELITZ NETTO, 2002). Portanto, a capacidade de expansão da pecuária fica comprometida, pois se o produtor não conhecer o impacto das mudanças de tecnologia ou a rentabilidade do negócio, não terá subsídios para investir com retornos reais. Ademais, a expansão da atividade está atrelada à mudança de comportamento da “pecuária de estoque” para a “pecuária competitiva”, em que o negócio deve operar abaixo de sua máxima capacidade de suporte, haja vista a instabilidade de preços, clima e hábitos do consumidor, com necessidade de constante reorganização do sistema produtivo.

b) Em razão da nova ordem econômica, os negócios agropecuários revestem-se da mesma complexidade, importância e dinâmica dos demais setores da economia, exigindo do produtor rural uma nova visão da administração dos seus negócios (BRISOLARA, 2008). Assim, localiza os pontos de estrangulamento para depois concentrar esforços gerenciais e tecnológicos de modo a ter sucesso em sua atividade e atingir seus objetivos de maximização de lucros ou minimização de custos (BRISOLARA, 1999). A rentabilidade assume papel fundamental e, em uma visão sistêmica de planejamento estratégico, será o diferencial entre os produtores que permanecerão no mercado e aqueles obrigados a abandonar a atividade (PÖTTER, LOBATO e MIELITZ NETTO, 2000).

c) O trabalho é importante componente do custo da produção agropecuária, embora a influência qualitativa dos trabalhadores no uso eficiente de todos os outros recursos seja pouco considerada (PEREIRA, VALE e

**Figura 2** – A visão da propriedade rural média (PRM) estudada e seus direcionadores



Fonte: Original dos autores.

MANCIO, 2004). A racionalização no uso da mão de obra é aspecto fundamental para o desempenho da empresa e requer o estabelecimento de um modelo de gestão que propicie tanto o desenvolvimento humano quanto a eficiência econômica (GILES e STANSFIELD, 1990). A melhor qualificação do trabalhador rural e a melhoria na qualidade do ambiente de trabalho são condições essenciais para a consolidação da pecuária de ponta, condizente com os novos padrões exigidos pela sociedade (TALAMINI, 2001). A partir da determinação dos objetivos do sistema de recursos humanos define-se a sua configuração, visto que diferentes objetivos implicam estratégias distintas.

A gestão por processos contempla uma coleção de atividades controladas e interligadas, que utilizam recursos e criam uma saída que agregue valor para o cliente, estabelecendo objetivos e metas de monitoramento de seu desempenho. Tal visão também traz os benefícios de propiciar maior integração da empresa e provocar mudanças organizacionais que direcionem a um mais alto nível de desempenho (MÜLLER, 2003). Contudo, dentro do cenário pecuário, a visualização dos processos não se dá de modo fácil. Em decorrência da baixa escolaridade e qualificação profissional dos funcionários de empresas rurais, o entendimento sistêmico da empresa fica comprometido. Assim, a formação de equipes e o investimento em treinamento passam a ser fatores fundamentais para a implantação de novas tecnologias e a implementação daquelas já existentes.

d) A aquisição e o consumo de produtos alimentícios dependem da percepção do ser humano sobre a qualidade do produto. São vários os fatores que influenciam nas características da qualidade da carne percebidas pelo consumidor: genética, sexo, idade e alimentação do animal, temperatura, velocidade de resfriamento da carcaça, taxa de acidez, tempo de maturação e cozimento da carne (FELÍCIO, 1997). A gestão da qualidade tem o objetivo de permitir que as características de qualidade do produto sejam atingidas com redução de perdas, desperdícios e custos. É preciso considerar que o gerenciamento das empresas rurais enfrenta dificuldades específicas, pois os sistemas de produção pecuária são dotados de algumas especificidades que os distinguem dos demais sistemas de produção existentes, tais como: clima, doenças e baixa qualificação

da mão de obra. Ademais, barreiras sanitárias e tarifárias, modificações bruscas do hábito de consumo e imposição do consumidor por práticas relacionadas ao bem-estar animal constituem importantes pontos de ameaça à sobrevivência e prosperidade da atividade pecuária, gerando retrações de investimento. Contudo, as oportunidades – certificação de origem dos produtos, exploração de nichos de mercado, melhor remuneração por produtos diferenciados, construção de marcas e fidelidade do consumidor – representam relevantes meios de valorização para o negócio.

Tendo como base a fundamentação dos direcionadores, para a avaliação do cenário da PRM foi construída uma matriz SWOT, ferramenta que tem como objetivo identificar as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), a que uma organização está submetida nos ambientes interno e externo. Complementarmente, o produto da análise é constituído por uma série de decisões sobre quais oportunidades serão aproveitadas, quais ameaças serão enfrentadas e que pontos serão ajustados (MÜLLER, 2003). Neste trabalho, a construção da matriz SWOT subsidiou a definição das diretrizes importantes para a empresa.

A definição das diretrizes exigiu a construção de relações no desdobramento dos direcionadores até as perspectivas. A matriz de relação serviu como ponto norteador para a alocação dos direcionadores e das diretrizes e, a partir deste ponto, as diretrizes foram analisadas para serem escritas como objetivos estratégicos e verificar sua futura aderência às perspectivas do mapa estratégico.

## 2.2 Fase 2: apresentando o mapa estratégico da organização

O mapa estratégico permite a inserção dos diferentes itens do BSC de uma organização em uma cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores ou impulsionadores de desempenho, além de fornecer uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização (KAPLAN e NORTON, 1997). Também explicita uma lógica de gestão com o uso do BSC, porquanto há uma hierarquização dos objetivos organizacionais.

Entre as perspectivas abordadas, a financeira talvez represente a medida de maior

visualização dentro das empresas. Esse cenário também se aplica ao contexto agropecuário e, a partir da visualização dos custos e margens de produção, será possível adotar um sistema capaz de permitir o gerenciamento e a tomada de decisões estratégicas na propriedade rural.

Em propriedades pecuárias, fornecedoras de *commodities*, o objetivo da gestão estratégica é (entre outros) obter taxa de retorno superior à média do mercado e atender às expectativas dos produtores, sua família e outros acionistas. No entanto, dada a baixa flexibilidade de preços dos produtos da pecuária, a taxa de retorno superior à do mercado se traduz na necessidade de obtenção de custo de produção inferior à média das demais empresas do segmento (BRISOLARA, 2008), reforçando a extrema necessidade de visão gerencial e controle financeiro da produção. A partir da visualização financeira, a administração da empresa tem condições de medir e avaliar os resultados gerados pelo negócio e as necessidades para o seu crescimento e desenvolvimento, bem como para a satisfação de seus acionistas (KAPLAN e NORTON, 1997).

A utilização do BSC pode servir de estímulo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Qualquer indicador selecionado deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que culmine com a melhoria do desempenho financeiro. Ao extrapolar esses indicadores para o meio rural, optamos pelos seguintes objetivos para a construção do mapa estratégico da empresa: alinhamento do fluxo de caixa, margem e investimentos. Embora a “margem bruta por hectare” não seja um indicador preciso de lucratividade, é adotado em grande parte das empresas que possuem algum controle gerencial, pela facilidade de obtenção e por haver bom volume de informação referencial de outros produtores (BRISOLARA, 2008).

A perspectiva de clientes se caracteriza pela identificação de suas necessidades e de novos nichos de mercado (SOUZA, 2005). Como fatores-chave, devem ser incluídos análises de satisfação, fidelidade e lucratividade dos clientes e percepção de custo e tempo de resposta. Essa avaliação proporciona o cenário ideal para a criação de valor nos produtos ou serviços de uma organização, utilizando as expectativas dos clientes e o panorama de mercado.

Como a pecuária se caracteriza por técnicas de controle gerencial ineficientes e informação e conhecimento deficientes sobre o ambiente no qual a atividade está inserida, a avaliação dos mercados local, regional ou nacional torna-se imprescindível para a condução do negócio e o posicionamento do produto em nichos específicos. Soma-se a isso o fato de poucas empresas serem eficientes, pois atuam em um leque extenso de segmentos.

Neste trabalho, merece destaque a exploração do produto “carne” como imagem de alimento saudável, em decorrência de suas características organolépticas e produção baseada em pastagem, em conformidade com a sustentabilidade ambiental. A exploração de novos nichos de mercado passa, necessariamente, pela intensificação de estudos e pesquisas sobre a preferência do consumidor varejista (principal cliente). Esse ator será capaz de expressar seus anseios e necessidades sobre o produto que deseja consumir e o produtor rural, por sua vez, ao conhecer seu público e mercado, será capaz de atendê-lo de forma rápida e com menores custos. Assim, o posicionamento no mercado permitirá o desenvolvimento de marcas, selos e garantias de qualidade. Em um setor caracterizado por entraves políticos, com reflexos diretos em barreiras sanitárias e geográficas, o atestado de segurança permitirá, em futuro muito próximo, a expansão da atividade agropecuária e sua melhor inserção no setor primário.

O intuito da perspectiva interna é identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes e tratá-los adequadamente (KAPLAN e NORTON, 1992). Melhorando a eficiência operacional, a empresa aumentará suas receitas e margens, elevando o retorno sobre o patrimônio, o que impactará sua perspectiva de futuro (BRISOLARA, 2008).

Para subsidiar o crescimento da empresa, a fim de torná-la apta para realizar as melhorias e adequações necessárias, identificaram-se os seguintes indicadores para essa perspectiva: desenvolver produtos de forma estruturada, manter constante a atualização tecnológica, formar parcerias e alianças na cadeia, planejar a produção com foco na sazonalidade, mapear e desenvolver processos padronizados e sustentáveis e implantar rastreabilidade. Sveiby (1998) indicou a conveniência da aplicação de

técnicas de gestão de conhecimento às atividades de melhoria contínua dos processos internos. Também destacou que o conhecimento contido no relacionamento entre clientes aumenta a competência e sustenta o incremento da estrutura interna da empresa. Entre os aspectos mais importantes dessa perspectiva está a porta de entrada para novas técnicas e tecnologias na empresa. A perspectiva de processos internos acarreta alto impacto na perspectiva financeira, pois em empresas produtoras de *commodities*, os resultados dependem fundamentalmente da gestão de custos e da produtividade física da propriedade.

Uma propriedade de ciclo completo (cria, cria e terminação) apresenta objetivos distintos para cada etapa. Na cria, busca-se obter o maior número de bezerros por vaca acasalada (taxa de natalidade) e o maior peso possível na desmama, encurtando o período de cria e possibilitando que os novilhos sejam preparados para a fase de terminação mais cedo. Quanto maior a velocidade desse ciclo, maior é o giro de capital da propriedade e menor é o custo fixo por animal comercializado. Entre as perspectivas do presente trabalho, as informações e os objetivos referentes à visão de “pessoas” representam um dos mais importantes e delicados temas propostos.

As propriedades rurais, em sua maioria, não são encaradas por seus proprietários apenas como fonte de lucro e sustento. Cultura, tradição, contato com o meio ambiente, características familiares, sensação de sustentabilidade, estilo de vida e, principalmente, esperança de sucessão no negócio são pontos de absoluta relevância dentro da visão holística em que se apresentam as propriedades rurais familiares. Desse modo, dentro da perspectiva de pessoas, a sucessão e a longevidade do negócio são destacadas. Embora não existam estudos afirmando o fracasso da sucessão em empresas rurais, é notório o desmembramento de grandes áreas após processos de herança, explicando a dificuldade de manutenção física e, conseqüentemente, competitiva, do negócio pecuário.

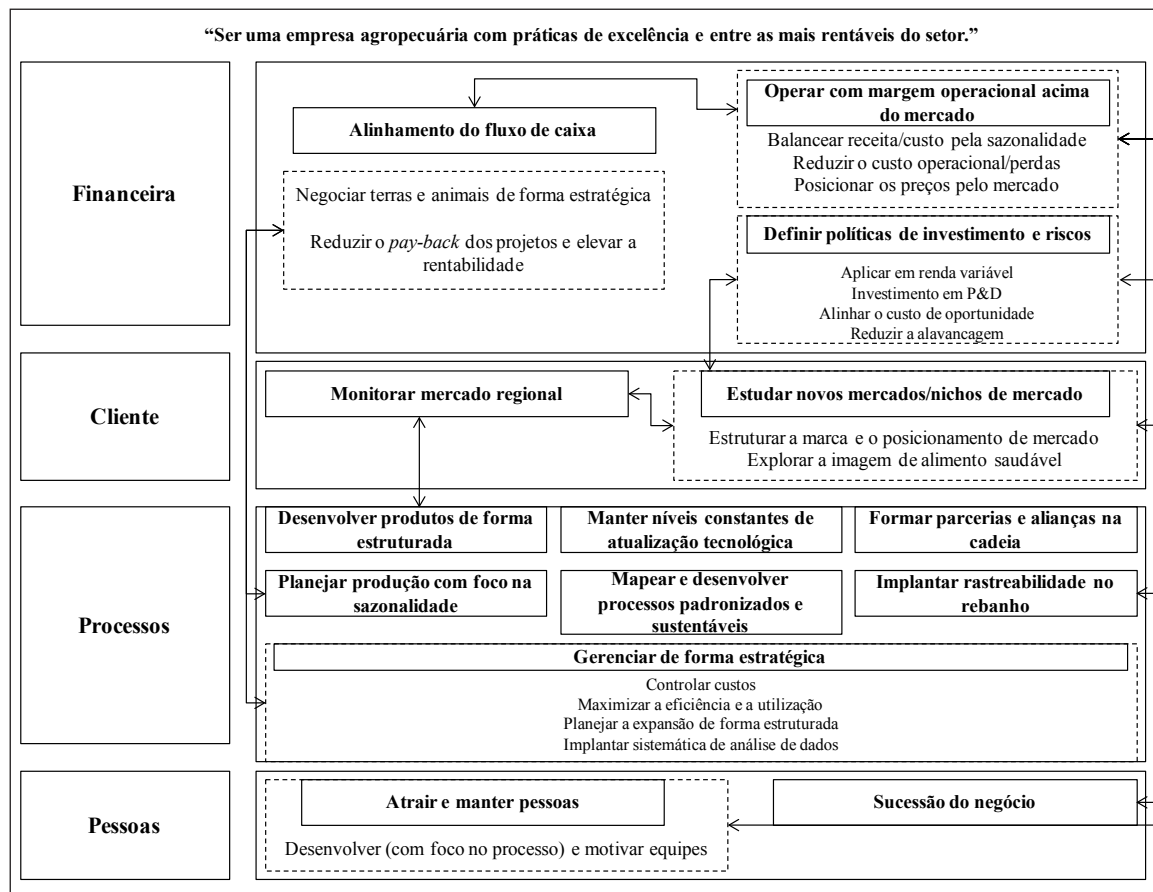
Além da complexidade que envolve as empresas familiares, outros fatores influenciam seu desaparecimento. Segundo Lank (2001), além das razões semelhantes às de qualquer outra empresa, negócios familiares enfrentam desafios específicos, entre os quais se destacam

as dificuldades: a) das antigas gerações em abdicar do controle e poder de administração no momento adequado; b) em atrair e reter sucessores competentes e motivados por rivalidade incontida entre irmãos; c) em atrair e reter administradores competentes não familiares. Na prática, observa-se que os conceitos de sucessão e herança confundem-se, dificultando ainda mais o gerenciamento da atividade. Um dos principais objetivos dessa perspectiva é criar e motivar equipes com foco nos processos e na empresa pecuária como um todo. Além de motivação, é necessário conhecer o perfil dos candidatos a dar continuidade ao negócio, bem como suas habilidades e defeitos. O desenvolvimento de ativos intelectuais é fator-chave para a competitividade, garantindo a manutenção do desempenho corporativo (KAPLAN e NORTON, 1997). Os principais objetivos do método são fortalecer a visão estratégica (apresentando objetivos e metas de forma visual), estabelecer metas alinhadas com as iniciativas corporativas e melhorar o *feedback* ao longo de toda a organização (KAPLAN e NORTON, 1992). De acordo com Souza (2005), o BSC permite desdobrar a estratégia de forma sistêmica na empresa. Assim, o mapa estratégico da PRM deste estudo é apresentado na Figura 3.

### 2.3 Fase 3: a gestão por meio do uso de indicadores

A discussão sobre indicadores no processo de gestão da pecuária de corte bovina é recente e inexplorada. A utilização do BSC como modelo que cruza a organização – do pensamento à medição – permite avaliar o passado e o presente e também construir um horizonte analítico e prospectivo. Segundo Hronec (1994), os indicadores de desempenho podem ser classificados em dois tipos: de *output* e de processo. De acordo com Rummler e Brache (2007), os indicadores de desempenho devem ser relacionados e não medidas isoladas, devendo fornecer uma medição total. Nas organizações em que a avaliação de desempenho teve implantação recente, é comum encontrar resultados e indicadores contraditórios nos processos. Harrington (1993) destacou que apenas a medição final dos processos fornece pouco *feedback* sobre o desempenho intermediário e é tardia em sua efetividade.

Figura 3 – Mapa estratégico da propriedade rural média (PRM) estudada



Fonte: Original dos autores.

Os indicadores de produção mais usados na pecuária de corte são de produtividade por unidade de área explorada. As variáveis analisadas se resumem à quantidade de quilos produzidos ao longo dos quatro anos do ciclo produtivo pecuário. O foco da medição de desempenho é o volume produzido no final do processo produtivo, demonstrando escassez de controle em períodos intermediários. Comparativamente, os principais indicadores econômicos são a margem bruta e o lucro operacional por hectare. Da mesma forma, medem o desempenho no final do processo, tendo o agravante de ser menos utilizados pela falta de controles gerenciais e dificuldade em obter informações necessárias para o seu cálculo.

Os indicadores propostos neste trabalho visam atender essa lacuna de controle nos processos intermediários e avançar em perspectivas pouco analisadas pelos produtores, como clientes e pessoas. Dessa forma, além de obter informações táticas e estratégicas sobre

o processo produtivo, uma próxima análise poderá contemplar indicadores operacionais com periodicidade de avaliação de curto prazo.

A utilização de indicadores pouco usuais na pecuária de corte, obtidos por meio do desdobramento da estratégia utilizando o BSC, poderá auxiliar a detectar especificidades da pecuária até então pouco conhecidas. É possível que existam processos críticos no sistema produtivo que potencialmente podem ser melhorados a partir da medição de seu desempenho.

Os indicadores de desempenho são apresentados nas Tabelas 1 e 2. De forma geral, foram determinados como parâmetros básicos para a definição dos indicadores: estar necessariamente vinculados a um objetivo estratégico, desvinculados de uma perspectiva e, por consequência, de um direcionador da visão da empresa; possuir nome, foco (objetivo específico), descrição, unidade de medida, fórmula de cálculo e periodicidade de avaliação.

Tabela 1 – Medidas de desempenho na perspectiva financeira e de clientes

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Descrição	Unidade	Fórmula	Avaliação
Financeira	Receita balanceada (RB)	Avaliar a intensidade de venda de animais com preços elevados	Percentual do preço médio (Px) em relação ao preço máximo (Pmax) praticado pelo mercado	%	$RB=(Px/Pmax)\times 100$	Anual
Financeira	Eficiência de fluxo de caixa (EFC)	Avaliar a eficiência em minimizar saldos mensais negativos	Participação de saldos mensais negativos (SMN) no total de entradas (TE)	%	$EFC=(\sum SMN/TE)\times 100$	Anual
Financeira	Rentabilidade marginal (RM)	Avaliar a tendência histórica de rentabilidade	Avaliação da tendência de rentabilidade (Re) ao longo do tempo	% a.a	$RM=\Delta Re/\Delta tempo$	Anual
Financeira	Índice de desperdício (ID)	Monitorar o desperdício do uso de insumos	Mensuração da armazenagem, utilização e aplicação de fertilizantes (S - solo), defensivos agrícolas (P - planta) e produtos veterinários (A - animal), em escala de 1 a 5 (1 = insatisfatória, 2 = pouco satisfatória, 3 = regular, 4 = satisfatória e 5 = extremamente satisfatória)	–	$ID=(S+P+A)/3$	Bimestral
Financeira	Índice de risco (IR)	Avaliar a distribuição de receita entre o comercializado	Tipificação de produtos e quantificação da distribuição percentual das receitas	–	Avaliação subjetiva do risco entre 0 e 1, por meio da análise de mercado e produtos	Anual
Financeira	Eficiência de uso da terra (UT)	Avaliar a capacidade do negócio em gerar retornos superiores ao custo de oportunidade	Participação do lucro líquido (L=RT–CT) no custo de oportunidade da terra (Cop)	%	$UT=[(L-Cop)/Cop]\times 100$	Anual
Cliente	Preço diferenciado (PD)	Avaliar diferenças entre o preço recebido (PR) e o preço tabelado (PT) pelos frigoríficos	Avaliação da marca e posicionamento do produto por meio dos valores médios tabelados dos três clientes mais negociados nos últimos 12 meses	%	$PD=[(PR-PT)/PT]\times 100$	Anual
Cliente	Imagem da carne (IC)	Avaliar as mudanças de percepção dos consumidores sobre a carne na saúde humana	Avaliação da mudança da imagem da carne ao longo do tempo, por meio do valor do coeficiente de inclinação da reta de tendência da imagem semestral (ICS). ICS = média dos escores (escala 1 a 5) de cinco perguntas (P) respondidas pelos consumidores sobre carne e saúde	un. a.a	$ICS=(P1+P2+P3+P4+P5)/5$ $IC=(ICS1+ICS2+ICS3+ICS4)/4$	Semestral
Cliente	Monitoramento de mercado (MM)	Avaliar o interesse da empresa em buscar informações sobre o mercado regional	Avaliação do recebimento e armazenamento de informações sobre o mercado, considerando um ponto para cada uma das perguntas: Armazena preços históricos?; Analisa custos de produção?; Acessa boletins sobre tendências de mercado?; Acessa revistas de negócios?; Discute questões de mercado com especialistas da área?	–	$MM=\sum$ (pontuação das perguntas, de acordo com a classificação: fraco = 1 ponto; moderado = 2 pontos; bom = 3 pontos; muito bom = 4 pontos; excelente = 5 pontos)	Semestral

Fonte: Original dos autores.

O primeiro indicador financeiro (RB) avalia a intensidade de venda de animais com preços elevados. Obter preços elevados na comercialização indica alinhamento do fluxo de caixa e vender animais na entressafra significa maximizar a receita pela ótica de preço proporcionada pela sazonalidade. O segundo indicador (EFC) avalia a eficiência em minimizar saldos mensais negativos, significando que as negociações estão ocorrendo em períodos estratégicos devido ao aumento da eficiência no gerenciamento do fluxo de caixa. A terceira

medida (RM) avalia se a tendência histórica da rentabilidade é de crescimento ou diminuição. A análise da rentabilidade dos últimos cinco anos possibilita verificar esse comportamento. O quarto indicador (ID) monitora o desperdício no uso de insumos. Armazenagem, utilização e aplicação de fertilizantes no solo, defensivos agrícolas nas pastagens e produtos veterinários podem contribuir para diminuir perdas e custos operacionais. O quinto indicador (IR) avalia a distribuição de receita entre os produtos comercializados. Os riscos podem ser



Tabela 2 – Medidas de desempenho na perspectiva de processos e de pessoas

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Descrição do indicador	Unidade	Fórmula	Avaliação
Processos	Expansão programada (EP)	Avaliar a habilidade de cumprir o planejamento	Comparação entre o previsto e o realizado com análise do fluxo de caixa (corrigido para valor presente líquido) e utilização do valor-p da análise de variância entre saldos esperados e observados	%	$EP=1-(\text{valor-p})$	Anual
Processos	Gerência sistêmica (GS)	Avaliar a inserção de tecnologias de informação no BSC	Evolução do planejamento estratégico	–	Avaliação subjetiva entre 0 e 10 (recomenda-se construir documento justificando a avaliação)	Semestral
Processos	Atualização tecnológica (AT)	Avaliar a atualização tecnológica por meio dos índices zootécnicos do rebanho	Avaliação dos aspectos sanitários (AS), reprodutivos (AR) e nutricionais (AN) de acordo com a escala: deficiente, moderado e intenso, com auxílio de um <i>benchmark</i> inferior e superior para cada aspecto avaliado	–	$AT=(AS+AR+NA)/3$	Anual
Processos	Parcerias e alianças (PA)	Avaliar o aproveitamento de oportunidades de formação de parcerias e alianças	Relacionamento do número de parcerias e alianças existentes (E) em relação às potenciais (PO)	%	$PA=(E/PO)\times 100$	Anual
Processos	Rastreabilidade (R)	Avaliar o processo de implantação e gerenciamento do sistema de rastreabilidade do rebanho na empresa	Confrontação do <i>check-list</i> dos auditores credenciados pela legislação vigente com os objetivos da empresa	–	Avaliação subjetiva entre 0 e 10 (recomenda-se construir documento justificando a avaliação)	Trimestral
Pessoas	Desenvolvimento de processos (DP)	Avaliar a habilidade da equipe em desenvolver os processos da empresa	Avaliação em conjunto com a equipe de trabalho sobre o grau de desenvolvimento dos processos da empresa	–	Avaliação subjetiva entre 0 e 10 (recomenda-se construir documento justificando a avaliação)	Trimestral
Pessoas	Indicador de longevidade (IL)	Avaliar a percepção e a atuação das lideranças da empresa nas questões de sucessão	Avaliação da percepção e atuação das lideranças, de acordo com a escala: 1 = quando não há qualquer movimento a respeito da sucessão; 2 = quando a sucessão é apenas debatida entre os familiares; 3 = quando a sucessão é debatida entre gerentes e consultores; 4 = quando alguma ação relacionada à sucessão é implementada; 5 = quando existe um processo de sucessão em andamento por pelo menos 12 meses	%	IL = escala de 1 a 5 (de acordo com a classificação: 1=20%; 2=40%; 3=60%; 4=80%; 5=100%)	Anual

Fonte: Original dos autores.

minimizados se o portfólio de produtos for diversificado, possibilitando contornar eventuais crises. O sexto indicador financeiro (UT) avalia a capacidade do negócio em gerar retornos maiores que o custo de oportunidade. A comparação entre o lucro líquido e o custo de oportunidade da terra pode indicar a eficiência de utilização deste recurso. Em associação à perspectiva financeira de baixa margem de lucro para a atividade pecuária praticada de forma tradicional e extrativista, a possibilidade de ganhos com produtos diferenciados e a consequente agregação de valor representam a vantagem de uso do indicador preço diferenciado (PD). Ao posicionar o produto no mercado, ates-

tar sua qualidade e adquirir a confiança (e a fidelidade) do consumidor, a propriedade rural ganha espaço e poder de barganha para a negociação de preços pagos e quantidades comercializadas (CEZAR e EUCLIDES FILHO, 1996).

Embora seja indiscutível a distância entre o elo inicial (produtor rural) e o final (comércio varejista) da cadeia produtiva de carne, e os inúmeros descompassos e desconhecimentos sobre comportamento e desejo do consumidor, a modificação de posicionamento no mercado (de tomador para formador de preços) permite ao produtor negociar melhor tanto com consumidores finais quanto com frigoríficos. Fortalecer-se, posicionar-se no mercado e,

talvez, criar sua própria marca, a propriedade aumenta sua rentabilidade e também constrói uma percepção de qualidade e aceitabilidade do produto, aspecto fundamental para o próximo indicador: a imagem da carne.

O indicador imagem da carne (IC) bovina corresponde à percepção do consumidor sobre os benefícios ou prejuízos à saúde humana ocasionados pelo consumo rotineiro da proteína de origem animal. Sua importância, face ao imenso apelo à vida saudável, reside no conhecimento do mercado consumidor, bem como em práticas de *marketing* que fomentem esse produto (FELÍCIO, 2001). Salieta-se a pressão exercida pelos meios de comunicação em mistificar uma imagem negativa, traduzida em malefícios à saúde e, especialmente, de maus tratos aos animais. A percepção de malefícios é transmitida a todas as gerações consumidoras, reservando a um futuro próximo a possibilidade de quedas de consumo na carne bovina. A sugestão de intervalo de tempo para a avaliação desse indicador é semestral, podendo ser encurtado em função de previsões de mudança de hábito e na tentativa de adaptação do produto ao mercado.

Ainda nas perspectivas do cliente, o monitoramento do mercado (MM) no qual se está inserido é fundamental, pois prevê o entendimento do produtor pela realidade histórica da atividade, além da possibilidade de busca por informações complementares com técnicos ou consultores. Neste trabalho, optou-se por restringir o mercado ao contexto regional e, assim, avaliar as mudanças ocorridas no cenário socioeconômico do local e seus impactos sobre poder e perfil de compra do consumidor. Isso poderá representar a permanência no negócio, a mudança de atividade ou a mudança de local em que a atividade é praticada. Esse último ponto poderá auxiliar na próxima perspectiva (processos) e no indicador expansão programada (EP) do negócio, pois ao se conhecer de forma abrangente a realidade e vislumbrar o futuro, a expansão das atividades permeará o pensamento do agente tomador de decisões por meio da programação de investimentos ou da comparação de lucratividade em distintas atividades (LAZZARINI NETO, LAZZARINI e PISMEL, 1996). Na atividade pecuária, a expansão do negócio inclui, necessariamente, a aquisição de terras, devido ao atrelamento do aumento da produtividade ao aumento de área

utilizada. No entanto, por se tratar de negócio com alto capital imobilizado, entende-se por expansão programada a negociação cautelosa para aquisição de novas áreas. Esse indicador pode ser avaliado anualmente, no fechamento do ciclo produtivo e com acesso a todos os tipos de informação.

O acesso a informações pressupõe a concepção de gerência sistêmica (GS). Esse indicador auxiliará a troca de informações, adaptações de técnicas e interação entre áreas ou funções. Assim, a visão de processo (MÜLLER, 2003), tão difundida no meio empresarial e discutida neste trabalho, poderá integrar a rotina da propriedade rural, pois todos os agentes envolvidos em todos os processos poderão visualizar sua participação e, conseqüentemente, sua responsabilidade no produto final. Além disso, avaliar a evolução da empresa é um dos grandes direcionadores do planejamento estratégico, que, por sua vez, é altamente dependente do *feedback* do sistema. Dessa maneira, o ajuste do planejamento ocorre de acordo com as respostas geradas pelo atual plano de ação. Para tanto, uma dessas respostas corresponderá à necessidade de constante atualização tecnológica (AT) das técnicas empregadas. Como nem sempre a técnica de produção mais moderna será também a mais eficiente dentro do sistema, em decorrência das características peculiares do setor primário, a palavra-chave deverá ser adaptação. Assim sendo, o conhecimento pleno da atividade, em especial de cada propriedade rural, permitirá ao produtor optar pela técnica mais eficiente em sua realidade. A adaptação e a complementação de técnicas sanitárias, nutricionais e reprodutivas resultarão em manejo condizente com o potencial animal para excelentes desempenhos produtivos e com o potencial humano para tomar decisões e optar ou não por novas e distintas tecnologias, como a rastreabilidade.

Além de constituir exigência futura do mercado externo consumidor, a implantação da rastreabilidade (R) também poderá auxiliar o gerenciamento da propriedade, pois a identificação dos animais será única e os recursos utilizados (brincos de identificação) apresentarão duplo propósito. Porém, destaca-se a necessidade de manutenção dessa tecnologia com abastecimento dos bancos de informações e coleta de dados precisa, segura e altamente confiável (MENDONÇA, 2004). Desse modo, as auditorias obrigatórias, exigidas pelo Ministério

da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e realizadas por empresas privadas de certificação animal, poderão atestar o cumprimento das normativas de implantação do processo e servir como guia para o planejamento de longo prazo da propriedade.

Por fim, mas não menos importante na perspectiva de processos, a formação de parcerias e alianças (PA) em um mercado incerto e com imensa dificuldade de modificação do ciclo de produção no curto prazo é imprescindível para a condução rentável do negócio. As alianças também possibilitam trocas ou compra e venda de animais entre grupos específicos de propriedades, permitem a negociação e o fechamento de contratos que vislumbrem a entrega de determinado tipo de animal e o pagamento diferenciado pelo produto, trazendo benefício econômico e social a todos os agentes envolvidos e ao ambiente.

Ao encerrar a discussão de indicadores abordando a perspectiva de pessoas, mencionase um dos temas mais delicados e menos estudados em trabalhos sobre gerenciamento de propriedades rurais (PEREIRA, VALE e MANCIO, 2004). O primeiro indicador dessa perspectiva refere-se ao desenvolvimento de processos (DP) e o segundo, e talvez mais importante, ao processo de sucessão do negócio, denominado indicador de longevidade (IL). Ambos relacionam-se, pois, ao desenvolver equipes capazes de compreender os processos e não somente as “áreas”, formam-se pessoas envolvidas no negócio, com atitudes dinâmicas e, especialmente, comprometidas com a atividade. Como boa parte das propriedades rurais envolve familiares como agentes de mão de obra, o comprometimento fica atrelado ao desenvolvimento de perfis condizentes com a continuação do negócio. Assim, deve-se realizar a identificação dos membros da família com capacidade e interesse para permanecer no negócio e perpetuar a atividade. Dessa maneira, mesmo que a sucessão ocorra apenas por herança, o prévio conhecimento adquirido sobre os processos auxiliará a transferência de cargos e funções.

### 3 Considerações finais

De forma geral, o desdobramento do pensamento empresarial – visão do negócio – entre todos os acionistas de uma empresa é

um processo complexo. Complementarmente, alguns setores da economia se desenvolveram de forma desigual, sem amadurecer o conhecimento técnico e de gestão necessário para a evolução das empresas, caso das propriedades rurais de pecuária de corte bovina.

Ao longo deste trabalho, discutiu-se a relevância da falta de organização estrutural da cadeia de pecuária de corte bovina e, especialmente, da dificuldade de inserção do produtor rural (elo inicial da cadeia) no contexto de mercado. Para tentar sanar isso, as tecnologias de produção, gestão e suporte à tomada de decisão devem ser difundidas, adaptadas, compreendidas e aceitas pelo produtor.

A aplicação do BSC como modelo de gerenciamento da estratégia permite ao produtor prever cenários, medir o desempenho dos processos e identificar as oportunidades de melhoria do negócio pecuário. No entanto, como será construído e implementado no contexto sistêmico de uma organização voltada para a produção de bovinos, o BSC deve refletir com clareza a missão e a estratégia da unidade de produção. Adicionalmente, a inclusão da definição de objetivos, medidas e indicadores operacionais capazes de delinear o gerenciamento eficiente da atividade agropecuária torna a gestão mais robusta. A revisão do cenário no qual a organização está inserida direciona o gestor para atualização de metas e objetivos, identificação de novos planos de ação e acompanhamento dos resultados para garantir o sucesso da organização com base nos princípios de gestão estratégica.

A produção pecuária bovina possui características próprias, intrínsecas e distintas da maioria dos setores produtivos da economia, as quais constituem o negócio e também são norteadoras de futuro. Além dos aspectos relacionados à produtividade, o produtor rural possui hábitos (cognitivos e comportamentais), embasados em cultura e tradição, que devem ser incorporados a qualquer ferramenta gerencial aplicada neste cenário, pois, em grande parte dos casos, a visão de lucro não é prioritária. Logo, o direcionador “recursos humanos” aplicado no presente trabalho foi amplamente discutido, por se entender que o tomador de decisão é o principal agente envolvido no processo produtivo e o responsável pelo sucesso ou fracasso do negócio, que, por sua vez, é

altamente dependente do grau de integração e comprometimento de todos os demais agentes (membros da família, empresa familiar rural).

O processo sucessório e a preocupação com a longevidade do negócio merecem destaque, porquanto, geralmente, a sucessão ocorre por herança, sem preparação prévia ou identificação de sucessores aptos ao negócio. Não obstante, a propriedade rural é encarada pelos herdeiros como atividade secundária e de cunho social, e eles não têm interesse em alavancar índices econômicos ou metas de produtividade. Como resultado dessa interação, pode haver abandono do negócio ou venda das terras, o que se reflete em propriedades cada vez menores e menos competitivas.

Durante este estudo, algumas oportunidades de expansão e detalhamento do modelo aplicado ao contexto pecuário foram discutidas. Como destaques, sugerem-se os seguintes temas para pesquisas futuras: a) estudar o processo de análise estratégica dos cenários interno e externo com foco na cadeia produtiva da carne; b) implantar a sistemática de avaliação de desempenho por meio de indicadores, estabelecendo metas com base em comparativos (*benchmarks*); c) discutir os resultados proporcionados pela análise da sustentabilidade do processo, avaliando a melhor aderência do índice de desempenho global simulado para diferentes modelagens; d) abordar os sistemas de gestão por processos nas organizações do agronegócio e sua interação como rede produtiva, destacando a oportunidade de alavancagem de desempenho provocada pela sinergia de melhores práticas.

Por fim, conclui-se ser viável a adaptação do BSC à propriedade rural fictícia desenvolvida neste trabalho. Entretanto, a avaliação final e sua validação serão concluídas em uma possível implantação a campo, verificando a sua real efetividade e colaboração para o gerenciamento deste tipo de empreendimento. Destaca-se, também, a apresentação completa do desdobramento da estratégia, traduzindo-a do macro para o microambiente. Vale lembrar que, embora os benefícios do gerenciamento e suas ferramentas de controle sejam evidentes, a implantação do BSC não será decisiva para o sucesso do negócio, nem tampouco o garantirá. A ferramenta será sempre um facilitador, jamais um fator decisório, cabendo ao produtor tomar decisões e definir os rumos de seu negócio.

## Referências

- BARCELLOS, J. O. J.; SUÑÉ, Y. B. P.; SEMMELMANN, C. E. N.; GRECELLÉ, R. A.; COSTA, E. C.; MONTANHOLI, Y. R.; CHRISTOFARI, L. F. A bovinocultura de corte frente a agriculturização no sul do Brasil. In: CICLO DE ATUALIZAÇÃO EM MEDICINA VETERINÁRIA, 11., 2004, Lages. *Anais...* Lages: CAMEVUDESC, 2004. p. 13-30.
- BERETTA, V.; LOBATO, J. F. P.; MIELITZ NETTO, C. G. Produtividade e eficiência biológica de sistemas de produção de gado de corte de ciclo completo no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Zootecnia*, v. 31, n. 2, p. 991-1001, 2002.
- BRISOLARA, C. S. *Análise intertemporal de alternativas tecnológicas na bovinocultura de corte gaúcha*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.
- BRISOLARA, C. S. *Balanced Scorecard em uma propriedade pecuária*. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Rio Branco. *Anais...* Rio Branco: SOBER, 2008.
- CEZAR, I. M.; EUCLIDES FILHO, K. *Novilho precoce: reflexos na eficiência e economicidade do sistema de produção*. Campo Grande: Embrapa-CNPGC, 1996.
- DUNN, E.; SEBSTAD, J.; BATZDORFF, L.; PARSONS, H. *Lessons learned on MSE upgrading in value chains*. A synthesis paper. Washington, DC: USAID, 2006.
- FELÍCIO, P. E. Fatores ante e post mortem que influenciam na qualidade da carne bovina. In: PEIXOTO, A. M.; MOURA, J. C.; FARIA, V. P. (Ed.) *Produção do novilho de corte*. Piracicaba: Fundação de Estudos Agrários Luis de Queiroz, 1997. p. 79-97.
- FELÍCIO, P. E. Sistemas de qualidade assegurada na cadeia de carne bovina: a experiência brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE CARNES, 1., 2001, São Pedro. *Anais...* Campinas: Instituto de Tecnologia de Alimentos/Centro de Tecnologia de Carnes, 2001. p. 342-355.
- FERREIRA, G.; CARDOZO, O.; LIMA, J. M. S. Modelo bio-econômico para toma de decisões em engorde de novillos a pastoreio. In: MODELOS PARA TOMADA DE DECISÕES NA PRODUÇÃO DE BOVINOS E OVINOS, 1., 2002, Santa Maria. *Resumos...* Santa Maria: UFSM, 2002. p. 121-145.
- GILES, A.K.; STANSFIELD, M. *The farmer as a manager*. 2. ed. Oxford: C.A.B. International, 1990.
- HARRINGTON, H. J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. Tradução Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HRONEC, S. M. *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da sua empresa*. Tradução Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

- LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. (Ed.). *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 130-135.
- LAZZARINI NETO, S.; LAZZARINI, S. G.; PISMEL, F. S. *Pecuária de corte: a nova realidade e perspectiva no agribusiness*. São Paulo: Lazzarini & Associados, 1996.
- MENDONÇA, L. R. C. *Simulador de cenários bioeconômicos para suporte à decisão no gerenciamento de fazendas produtoras de gado de corte*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Goiás, 2004.
- MÜLLER, C. J. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- NEVES, F. M.; CASTRO, L. T. O cenário para a pecuária brasileira. In: JORNADA TÉCNICA EM SISTEMAS DE PRODUÇÃO DE BOVINOS DE CORTE E CADEIA PRODUTIVA, 2., 2007, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: UFRGS, 2007. p. 5-16.
- PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. *Sucesso empresarial planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- PEREIRA, M. A.; VALE, S. M. L. R.; MANCIO, A. B. Gestão de recursos humanos em empresas de bovinos de corte no Triângulo Mineiro. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, v. 6, n. 2, p. 61-74, 2004.
- PÖTTER, L.; LOBATO, J. F. P.; MIELITZ NETTO, C. G. A. Análises econômicas de produção com novilhas de corte primíparas aos dois, três e quatro anos de idade. *Revista Brasileira de Zootecnia*, v. 29, n. 3, p. 861-870, 2000.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. *Melhores desempenhos das empresas*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.
- SEBRAE/SENAR/FARSUL. *Diagnóstico da pecuária de corte no estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: SENAR, 2005.
- SOUZA, D. V. S. *Sistemática para avaliação de desempenho do processo de suprimentos em uma empresa do setor metroviário*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TALAMINI, D. J. D. Lições de um sistema insensível. *Agroanalysis*, v. 21, n. 3, p. 21-22, 2001.

Recebido: 14/04/2012

Aceito: 01/03/2013

**Autor correspondente:**

Soraya Tanure

Rua Cel. Marcelino, 173 – Centro

CEP: 92310-060 Canoas, RS, Brasil

Tel.: (51) 9919-6425 – 3472-5705

E-mail: <sorayat@terra.com.br>