AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

BALANCED SCORECARD: INDICADORES E MEDIDAS DE DESEMPENHO ALIADOS A GESTÃO ESTRATÉGICA NA BOVINOCULTURA DE CORTE

ODILON JOSÉ DE OLIVEIRA NETO; CHRISTIAN DREES; ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA; REGINALDO SANTANA FIGUEIREDO; ANDRÉ GROSSI MACHADO.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, GOIANIA, GO, BRASIL.

professorodilon@yahoo.com.br

APRESENTAÇÃO ORAL

ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

BALANCED SCORECARD: INDICADORES E MEDIDAS DE DESEMPENHO ALIADOS A GESTÃO ESTRATÉGICA NA BOVINOCULTURA DE CORTE

Grupo de Pesquisa: 2 -Administração Rural e Gestão do Agronegócio.

Resumo
Este artigo é resultante de um diagnóstico organizacional de uma propriedade rural especializada na produção (recria e engorda) e comercialização de bovinos de corte. Contudo, nesta pesquisa foram levantados e analisados dados e informações envolvidos no processo produtivo, gerenciamento de custos, administração de recursos humanos e situação econômico-financeira da unidade de produção agropecuária, tendo como objetivo a composição, viabilização e estruturação de um modelo de gestão estratégico baseado nos principais indicadores de desempenho dessa atividade econômica. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, cujos dados e as informações levantadas e organizadas permitiram contemplar os indicadores e medidas de desempenho que impactam diretamente nos resultados operacionais e econômicos, assim como fundamentou a construção do Balanced Scorecard (BSC), que se define como ferramenta estratégica de gestão no contexto do processo de planejamento estratégico, ampliando a eficiência na comunicação, avaliação, implementação e adaptação das ações e iniciativas alinhadas aos objetivos da organização em um contexto de gerenciamento sistêmico.

Palavras-chaves: *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Bovinocultura de Corte.

Abstract

This article is resulting from an organizational diagnosis of a specialized rural property in the production (it recreates and fattening) and commercialization of bovine for slaughter. However, in this research they were lifted up and analyzed data and information involved in the productive process, administration of costs, administration of human resources and economical-financial situation of the unit of agricultural production, tends as objective the composition, possibility to succeed and structuring of a strategic management model based on the main indicators of acting of that economical activity. This research is treated of a case study, whose data and the lifted up and organized information allowed to contemplate the indicators and acting measures that impact directly in the operational and economical results, as well as, it based Balanced Scorecard (BSC) construction, that it is defined as strategic tool of management in the context of the process of strategic planning, enlarging the efficiency in the communication, evaluation, implementation and adaptation of the actions and aligned initiatives to the objectives of the organization in a context of systemic management.

Key Words: Balanced Scorecard, Strategic Management, Bovine Livestock for Slaughter.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a estratégia empresarial e com a eficiência no gerenciamento das operações em uma organização tem sido a máxima para geração de valor nas atividades econômicas, entretanto, ressalta-se a necessidade de construir mecanismos eficientes de gerenciamento que também sejam capazes de impulsionar as estratégias a longo prazo. Diante desta discussão, revela-se a importância da avaliação dos ambientes onde as organizações encontram-se inseridas, assim como, a determinação de estratégias compatíveis com a prospecção de cenários para a atividade, e somada a estas, é fundamental, medir o desempenho com base nos indicadores, lembrando que estes, devem estar alinhados aos objetivos da empresa, a fim de tornar eficazes os sistemas gerenciais, principalmente no que se refere à formulação, adaptação e implementação de ações definidas pela consecução dos planos estratégicos.

É com base nas iniciativas e riscos envolvidos na produção e comercialização de produtos agrícolas, que vão desde as características técnicas de cada cultura (solo, clima, produtividade, etc), passando por outros como: qualidade da produção, logística, riscos de desempenho (pragas, doenças, etc), exposição ao mercado físico, é que se revela a importância de um estudo caracterizado pelo diagnóstico, determinação de estratégias e indicadores de desempenho para propriedades caracterizadas por atividades econômicas agropecuárias, sendo assim, apresenta-se este estudo diante da seguinte problemática:

- A partir de um diagnóstico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte é possível definir as principais medidas de desempenho da atividade e posteriormente estruturá-las em um modelo de gestão estratégica?

Diante deste contexto, o presente trabalho tem por objetivo geral: Diagnosticar o funcionamento definindo as principais medidas e indicadores de desempenho da atividade afim de determinar a construção de um modelo de gestão estratégica para uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte. Contudo, para se chegar a este é necessário perpassar pelos seguintes objetivos específicos:

- Levantar a missão, visão, valores e objetivos da propriedade rural especializada em produção de carne bovina;

- Avaliar o comportamento da atividade econômica e seus principais indicadores de desempenho;
- Analisar e propor uma metodologia de avaliação baseada em indicadores de desempenho aliados aos objetivos da organização.

Contudo, este estudo se justifica pela relevância para a organização (propriedade rural especializada em bovinocultura de corte) e conseqüentemente para o produtor rural, assim como, para os demais grupos de interesse, fornecedores de insumos, trabalhadores, clientes, consumidores, entre outros, primeiramente por apresentar de forma simples a gestão estratégica aplicada à bovinocultura de corte, como também, por confrontar teoria (ciência) e a "realidade" (levantamento), o que condiz com a geração de conhecimento e oportunidade de disseminação do mesmo. Por último, destaca-se a carência de pesquisas referentes a essa temática no contexto das atividades econômicas agropecuárias.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia empresarial e administração estratégica

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), atualmente a administração estratégica trata-se do maior desafio para os administradores sob o argumento de que o gerenciamento das organizações passa a ser cada vez mais desafiador devido à dinâmica ambiental e velocidade das mudanças, o que determina a necessidade de adaptação constante das mesmas, assim como, eleva a necessidade de uma maior flexibilidade por parte dos gestores nas tomadas de decisões. Dentro deste contexto, Sette (1998), Porter (2002) e Machado (2005) corroboram que a estratégia empresarial esta diretamente relacionada à constante interação da organização com seu ambiente ou seu público, lembrando que o ambiente é mutável e que a estratégia deve ser adaptativa, incluída necessariamente em um processo contínuo e interativo que objetive envolver a organização em um conjunto que conduza a uma posição única, direcionada pela sua dinâmica de atividades e competências.

2.2 Processo de planejamento estratégico

Colenghi (2007) compreende que o planejamento estratégico não só é uma peça fundamental no processo de mudança, como também, e um mecanismo que auxilia na prevenção, formulação de alternativas e ações que buscam adaptar a complexidade e dinamismo do ambiente em que as organizações se encontram, daí a apresentação do processo estratégico como sendo a discriminação das etapas a serem desenvolvidas visando o sucesso do plano estratégico. Na seqüência, a partir dos modelos de processos estratégicos apresentados por Colenghi (2007), Bethlem (2004), Kotler (2000), Wright, kroll e Parnell (2000) apresentam-se as etapas para elaboração do planejamento estratégico: definição do negócio e missão da organização; análise do ambiente interno e ambiente externo; planejamento de cenários; formulação de estratégias; elaboração do plano de ação; implantação ou implementação da(s) estratégia(s); acompanhamento (feedback) e controle.

Conforme apresentado anteriormente, o processo estratégico é definido através de um conjunto de etapas interdependentes e inter-relacionadas, sendo assim, serão apresentados a seguir os conceitos, definições e características peculiares às etapas da elaboração do planejamento estratégico de uma organização.

2.2.1 Definição do negócio

2.2.1.1 Missão da organização

Ao buscar o estabelecimento da missão de uma organização, deve-se atentar para alguns propósitos em especial, que Kotler (2000) e Sette (1998) e destacam: o produto ou serviço oferecido pela empresa; o mercado (a quem se destina); a tecnologia (diferencial); os objetivos e a filosofia da organização; o autoconceito e a imagem pública.

Para que fique um tanto mais clara a definição da missão de uma empresa, apresenta-se abaixo a declaração da missão da General Motors (GM):

> O propósito fundamental da General Motors é fornecer produtos e serviços de qualidade tal que nossos clientes recebam um valor superior, nossos funcionários e parceiros partilhem de nosso sucesso e nossos acionistas recebam um retorno sustentado e superior sobre seus investimentos (WRIGHT; KROLL e PARNELL, 2000, p.93).

Desta forma, percebe-se que a gestão eficaz tende ser direcionada pela razão de existir da organização focada na missão da empresa, com propósito de permitir visualizar a mesma no futuro, estabelecendo objetivos, metas, valores e princípios capazes de determinar sua orientação estratégica.

2.2.1.2 Visão

Segundo Machado (2005), a visão serve como inspiração e também como senso que direciona para o que deve ser feito pela organização dentro do contexto do que ela pretende ser ou se transformar em determinado período de tempo. Entretanto, destaca-se que a visão deve ser coerente, definindo claramente a imagem no futuro e conseqüentemente gerando um compromisso com desempenho, portanto, para definir a visão, algumas perguntas podem facilitar sua formalização, são elas: qual é o objetivo da empresa? Qual a força propulsora ou impulsionadora? Quais os valores da organização? o que fazemos de melhor? O que desejamos realizar? Quais mudanças gostaríamos de implantar?

Las Casas (2006) apresenta a definição de duas empresas orientadas para o futuro, conforme pode ser observado abaixo:

> As declarações de missão são melhores quando orientadas por uma visão, quase um "sonho impossível" que fornece direção para os próximos dez ou vinte anos da empresa. Akio Morita, ex-presidente da Sony, desejava que todos tivessem acesso ao "som pessoal portátil" e sua empresa criou o walkman e o aparelho cd portátil. Fred Smith desejava "entregar encomendas em qualquer lugar dos Estados Unidos antes das 10:30 do dia seguinte", e criou a Federal Express (LAS CASAS apud KOTLER, 2006, p.88).

2.2.1.3 Metas e Objetivos

Souza e Francischini (2002) apresentam o objetivo e definem metas para o alcance dos mesmos em organizações do segmento bancário fundamentando-se basicamente nas definições de objetivos e metas discutidas anteriormente, são elas:

Objetivo: demonstrar ao cliente a atuação do banco no âmbito social, reforçando sua imagem de solidez e respeito perante os clientes e a sociedade.

Metas: aumento das contribuições sobre a receita líquida; aumento dos tributos sobre a receita líquida e elevação da participação em projetos ambientais sobre a margem líquida.

Percebe-se assim, que a relevância da definição de objetivos e metas, claros e concisos, são essenciais conforme foi evidenciado, não só para nortear as pessoas rumo à missão da organização, como também, faz-se necessária para facilitar a adaptação do processo de planejamento estratégico a novas realidades do mercado.

2.2.1.4 Valores

Nos processos estratégicos precisa-se considerar a influência dos valores dos trabalhadores que fazem parte da organização, assim como, da própria organização sobre a escolha da estratégia a ser escolhida, uma vez que a adoção de determinados conceitos, ferramentas e técnicas gerenciais podem ser diferenciados dos valores incluídos na cultura da empresa. Entre outros fatores, ressalta-se que a empresa como um organismo vivo mantém um processo de equilíbrio buscando se ajustar às necessidades do ambiente em que opera. Mesmo incluída em um contexto político democrático representativo a empresa geralmente é dominada por um grupo que define necessariamente a estrutura do poder, controle e condiciona a definição dos valores a serem seguidos pela mesma, ou seja, o que leva a organização a ser mais flexível ou menos flexível quanto a suas decisões cabe a estruturação dos valores que são definidos por esses grupos (BETHLEM, 2004).

2.3 Formulação de estratégias ou Determinação de estratégias

Ao identificar as principais necessidades dos *stakeholders* (clientes, diretores, acionistas, fornecedores, funcionários, governo, etc) deve-se buscar um maior equilíbrio entre os interesses dos mesmos, atuando de forma a escolher um conjunto de estratégias que procurem satisfazer os mesmos, lembrando que essas estratégias, determinam o que a organização tem como razão de existir, ou seja, missão. Desta forma, procura-se demonstrar que uma empresa pode ou não ter estratégia(s) explícita(s), contudo, baseado nas ações adotadas em direção a seus propósitos verifica-se sua postura estratégica perante o ambiente de negócios (MACHADO, 2005).

Neste estudo, serão tratadas essencialmente as estratégias no nível corporativo ou empresarial, isso porque este trabalho busca orientar a discussão sobre a gestão estratégica dentro de uma visão de longo prazo, estendendo assim, a apresentação de estratégias genéricas em detrimento a seus objetivos que segundo os conceitos apresentados por Bethlem (2002), Oliveira (2005) são definidas da seguinte forma:

-Estratégia de sobrevivência: são estratégias que demandam ações preventivas (controle da concorrência, prospecção tecnológica e de cenários), contudo, essas devem ter boa capacidade adaptativa e de flexibilidade, pois se apresentam em situações absolutamente negativas (alto índice de pontos fracos e ameaças), entre as mais utilizadas neste contexto destacam-se, reduções de custos, diminuição dos investimentos, maior controle sobre os recursos financeiros, aumento da produtividade, etc.

-Estratégia de manutenção: são utilizadas quando as organizações procuram sobreviver e manter sua posição atual, entretanto, fica evidente a sua utilização para maximização dos seus pontos fortes e minimização dos pontos fracos. Dentre as mais utilizadas, destacam-se, a manutenção do estado de equilíbrio, concentração em nichos de mercado e especialização em competências essenciais.

-Estratégia de crescimento: em decorrência da busca de uma maior lucratividade, essa estratégia caracteriza-se pelo reinvestimento do excedente, assim como, inclui a captação de recursos extras objetivando a propulsão de suas atividades econômicas. Dentre as principais estratégias de crescimento utilizadas, compreendem-se: desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados visando o aumento das vendas; aumento dos investimentos do lucro excedente, levando a um aumento significativo do patrimônio liquido e desenvolvimento do potencial humano direcionado a um melhor atendimento das necessidades dos clientes, além de outras como, internacionalização dos negócios, *joint ventures*, expansão, etc.

2.4 Implementação e medição de estratégias

Mesmo verificando a existência de várias ferramentas utilizadas na implementação, medição e avaliação de estratégias, Silva (2003) e, Souza e Francischini (2002), questionam a utilização destas corroborando no sentido de que a maioria limita-se em termos de mensuração das variáveis compreendidas no contexto da gestão estratégica, por ter como medidas especificas as variáveis financeiras tradicionais ou relativas à opinião dos clientes de forma generalizada, e apresentam uma ferramenta que inclui, ou melhor, amplia essas medidas tradicionais adicionando-se outras bastante convenientes para a trajetória das empresas rumo a visão estratégica de longo prazo, preparando as mesmas para um ambiente cada vez mais competitivo. Essa ferramenta é denominada "Balanced Scorecard" (BSC) e originou-se dos estudos e experimentos de Robert Kaplan e David Norton, professor de Harvard e executivo principal do Instituto Nolan Norton respectivamente, que elaboraram esta ferramenta com intuito de medir além do desempenho financeiro e da satisfação dos clientes, a qualidade e melhoria dos processos além, da capacidade de inovação e aprendizagem contempladas na estratégia empresarial (SILVA, 2003). Na seqüência deste trabalho, apresentar-se-á os fundamentos do BSC, seu diferencial, aplicabilidade e características como sistema de medição e gestão estratégica.

2.5 Balanced Scorecard

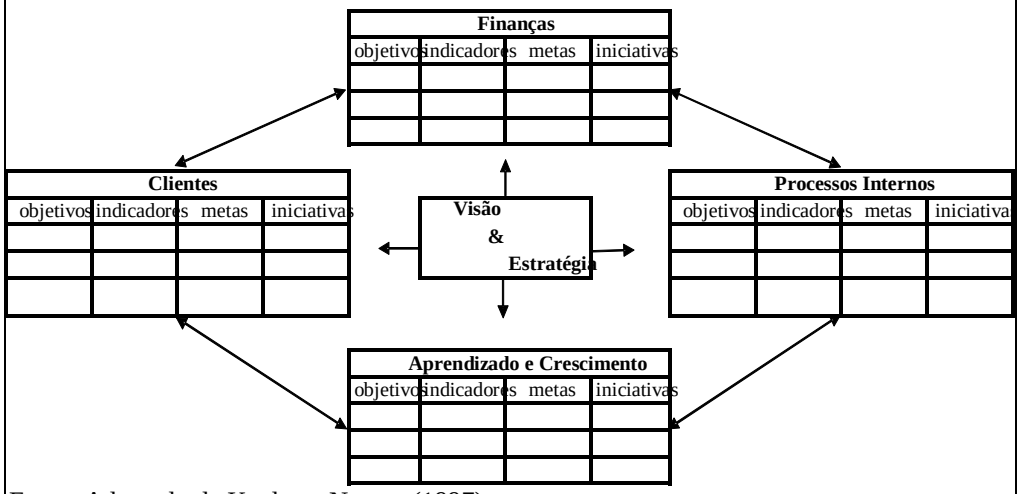
Para Kaplan e Norton (1997), muitas organizações utilizam-se de sistemas de medida de desempenho que incluem a mensuração de medidas financeiras e não financeiras. Entretanto, as medidas não-financeiras geralmente são utilizadas para orientar as operações diretamente envolvidas com o cliente, enquanto isso, na maioria das empresas, as medidas financeiras são usadas como determinantes dos resultados das operações realizadas pelos funcionários. Sendo assim, percebe-se que a finalidade das medidas financeiras e não-financeiras se resumem ao plano tático ou operacional, servindo apenas como medida de controle das operações a curto e médio prazo. É com base neste contexto, que se demonstra (vide figura 1) a relevância da construção e utilização do BSC, que vem contemplar as medidas financeiras relativas ao desempenho anterior da organização com medidas referentes à situação atual buscando impulsionar o desempenho futuro. Contudo, ressalta-se também, que os objetivos do BSC são oriundos da visão e estratégia da empresa, diferenciando-se principalmente pela capacidade de comunicação a partir da utilização de indicadores de desempenho interagindo como um sistema de gestão estratégica.

2.5.1 O BSC como um sistema de gestão estratégica

Para qualquer empresa, é importante medir o desempenho de suas atividades, assim como, é possível observar como os resultados afetam o comportamento das pessoas dentro

e fora da organização. Neste contexto, o BSC (vide figura 1) caracteriza-se como uma estrutura capaz de permitir uma comunicação eficiente no conjunto: missão, visão e estratégia empresarial, utilizando-se de indicadores que informem os funcionários sobre os vetores do desempenho atual e futuro articulando-os de maneira que estes elevem as competências da organização visando um melhor atendimento das necessidades de clientes e ao mesmo tempo, estabeleça um aprendizado e conhecimento das pessoas envolvidas nas atividades, assim como, determine uma melhoria dos processos internos, atuando como um sistema de gerenciamento estratégico a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Figura 1 - Balanced Scorecard

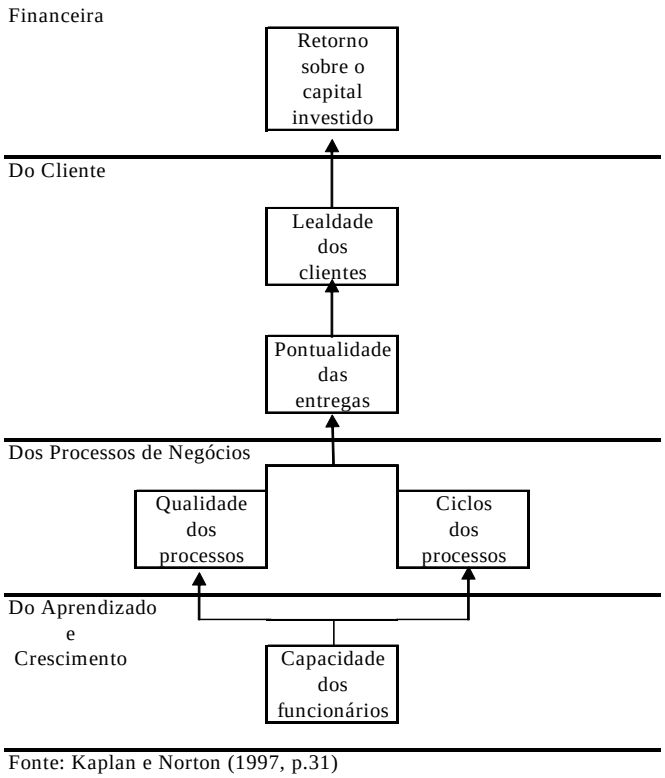


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

2.5.2 As quatro perspectivas do BSC

O equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazo, assim como, os resultados e os vetores do desempenho discutidos anteriormente são definidos a partir da medição do desempenho absoluto das quatro perspectivas do BSC, são elas: a financeira; a do cliente; a dos processos internos e, do aprendizado e crescimento (vide figura 2); entretanto, considerando o caráter sistêmico do BSC, essas medidas devem traduzir de forma clara o nível de integração da estratégia empresarial (KAPLAN e NORTON, 1997).

Figura 2 - Cadeia de causa e efeito das quatro perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.31)

2.5.2.1 Perspectiva financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras são valiosas por sintetizar as conseqüências econômicas relativas às ações, e também, indicam se as estratégias da empresa, incluindo sua implementação e execução tem contribuído para o alcance dos resultados financeiros, lembrando que normalmente os objetivos financeiros estão relacionados à lucratividade, ou seja: receita operacional, retorno sobre o capital investido, crescimento das vendas, fluxo de caixa, entre outros.

2.5.2.2 Perspectiva dos clientes

Segundo Fernandes (2006) o BSC tem como um dos objetivos principais conhecer quais os mercados e clientes que a organização busca atender, contudo, dever-se-á contemplar aspectos relativos à competitividade dentro do segmento alvo. Inclui-se entre as medidas de desempenho essenciais desta perspectiva: nível de satisfação dos clientes; capacidade de retenção de clientes; aquisição de novos clientes; lucratividade dos clientes; índice de participação no mercado, entre outros.

2.5.2.3 Perspectiva dos processos internos

Kaplan e Norton (1997), afirmam que através desta perspectiva é possível identificar os processos internos críticos ao funcionamento excelente da empresa que se direcionam principalmente ao oferecimento de valores capazes de atrair e reter clientes dos segmentos alvo, e também, aqueles que elevam a satisfação das expectativas que os

acionistas ou sócios tem em vistas de retornos financeiros. Contudo, destaca-se que nesta perspectiva serão incorporados processos de inovação, criação e desenvolvimento de produtos; processos operacionais, produção, entrega e assistência técnica; gestão de custos e de preços; entre outros, estabelecendo bases que permitam gerenciar as estratégias competitivas da organização.

2.5.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A continua interação entre pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais é responsável pela necessidade de identificação de meios que possam determinar a geração de conhecimento e melhorias fundamentadas pelas estratégias e direcionadas ao longo prazo. Isso se deve principalmente por ser bastante improvável que as empresas atinjam metas a longo prazo sem que sejam desenvolvidas em conjunto a melhoria dos processos internos, a capacitação da força de trabalho, integração de novas tecnologias, elevação da capacidade de gerenciamento, entre outras, preparando a empresa para desafios futuros. A partir desta visão, Kaplan e Norton (1997), definem um conjunto de medidas genéricas capazes de medir o nível de aprendizado, crescimento e inovação relativo aos recursos humanos de uma organização, são elas: grau de satisfação dos funcionários; capacidade de retenção dos funcionários; eficácia do processo de treinamento e capacitação; nível de conhecimento agregado aos recursos humanos, etc.

2.5.3 A utilização do BSC como ferramenta de gestão estratégica

Várias organizações têm adotado o BSC no contexto da gestão estratégica por vários aspectos e motivos, entre eles Kaplan e Norton (1997); Silva (2003) e; Souza e Francischini (2002) destacam: a facilidade do consenso em relação à estratégia; foco em iniciativas de mudanças organizacionais; desenvolvimento de capacidades de liderança nas unidades de negócios; coordenação e sinergia entre as áreas funcionais; capacidade de comunicação dos objetivos e indicadores estratégicos.

Cabe ressaltar ainda segundo Silva (2003), que a utilização do BSC permite a congruência de diversos ganhos para o gerenciamento das empresas de maneira geral como: melhoria dos processos decisórios; clareza na observação dos processos críticos do negócio; melhoria no processo de execução da estratégia; estruturação lógica das hipóteses relativas à utilização de estratégias; diminuição das barreiras funcionais; gerenciamento de ativos intangíveis; definição consensual dos clientes e mercados-alvo; reorganização dos processos internos; explicitação dos motivos dos investimentos em capacitação dos funcionários, novas tecnologias e sistemas de informações que visem potencializar os procedimentos organizacionais, etc. Com base na fundamentação teórica apresentada neste estudo, pode-se concluir que o BSC não só deve ser construído e aplicado no contexto sistêmico de uma organização, como também, deve refletir com clareza a missão e a estratégia das unidades de negócios que contemplam a mesma, incluindo a definição de objetivos, medidas e indicadores operacionais capazes de delinear o gerenciamento eficiente, das finanças, dos clientes, dos processos internos, tecnologias e pessoas, integrando os interesses desses, de forma a garantir o sucesso da organização com base nos princípios da gestão estratégica.

3. METODOLOGIA

O objeto de estudo compreende o diagnóstico organizacional para fim de elaboração de um modelo de gestão estratégica baseada em indicadores e medidas de desempenho aliados aos objetivos de uma propriedade rural especializada na recria e engorda de bovinos de corte (produção de carne bovina) localizada na região oeste do Estado de Goiás, denominada Agropecuária Boiadeiro.

A coleta de dados sobre a estrutura organizacional, produção, indicadores de produtividade, e demais informações do ambiente interno da propriedade foi obtida mediante utilização de um roteiro de levantamento (*check-list*) e entrevista estruturada (questionário). Contemplou-se as variáveis e aspectos envolvidos com a situação econômico-financeira, mercadológica, de operações e produção, do sistema de informação gerencial e, da gestão de recursos humanos. Na seqüência foram definidas as estratégias da organização somadas a definição do Balanced Scorecard, como proposta metodológica, ou ferramenta estratégica, para medição, adaptação, flexibilização e avanço da gestão estratégica da atividade econômica em estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Definição do negócio

Como a grande maioria das atividades econômicas primárias, a bovinocultura de corte no Brasil caracteriza-se pelo grande número de produtores e conseqüentemente por uma oferta considerável de carne bovina. Entretanto, a estruturação do sistema de produção, comercialização e distribuição, não permite um controle sobre a formação de preços, deixando estes a deriva dos ajustes da demanda agregada pelo produto final. Assim sendo, o produtor de carne bovina tem um desafio que se envolve principalmente a administração dos custos, gestão de pessoas e processos, qualidade e comercialização da produção.

Neste contexto, o objeto de estudo ou unidade de negócio pesquisada, trata-se de uma propriedade rural localizada na região oeste do Estado de Goiás, com área total de aproximadamente 1200 hectares, sendo 900 hectares de pastagens (brachiarão) e 300 hectares de reserva ambiental, com rebanho médio anual de 960 cabeças de gado (recria e engorda). Portanto, sua capacidade de suporte (unidades animal por hectare ano – UA/ha/ano) é de 1,07. A produção de carne bovina na unidade gira em torno de 160 (kilogramas – peso vivo por unidade animal ano ou (kgPV/UA/ano), ou seja, o ganho de peso anual é de aproximadamente 10,6 arrobas por animal / ano (uma arroba = 15 kilogramas), o que corresponde a um ganho diário de 0,44 kilogramas por unidade animal.

O quadro de pessoal da unidade de negócios é composto por cinco trabalhadores no total, no qual a quantidade, os cargos e as funções básicas são: um administrador (produtor e proprietário do negócio); um capataz (gerente de produção); dois vaqueiros (responsáveis pelas operações e serviços, sendo que um dos vaqueiros é também, o tratorista nos momentos em que há necessidade desta operação) e, um funcionário para serviços gerais;

Após apresentação geral da unidade de negócio, dar-se-á continuidade ao processo de planejamento estratégico proposto no estudo, com a definição da missão, da visão, dos valores e princípios norteadores da organização.

4.1.1.1 Missão da organização

Produzir carne bovina de qualidade superior a partir da recria e engorda de animais precoces a fim de satisfazer as expectativas do mercado consumidor com transparência

quanto ao sistema de produção, manejo, alimentação, sanidade, rastreabilidade e respeito aos princípios sócio-ambientais.

4.1.1.2 Visão

Ser referência na recria e engorda de bovinos e na produção de carne bovina de qualidade superior.

4.1.1.3 Valores

- Produtividade e qualidade;
- Honestidade na negociação com clientes, fornecedores e trabalhadores;
- Valorização dos trabalhadores;
- Respeito ao meio ambiente.

4.1.1.4 Princípios

Honestidade e transparência nas negociações são os principio fundamental da organização.

4.2 Formulação ou determinação de estratégias

Conforme objetivo inicial deste estudo, que trata-se essencialmente de um diagnóstico de nível corporativo ou empresarial, dado que este trabalho busca orientar a discussão sobre a gestão estratégica aplicada a uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte, apresenta-se a determinação de estratégias com base na realidade da atividade econômica em questão (bovinocultura de corte) a seguir:

-Estratégia de sobrevivência: essa determinação estratégica tem como base apresentar ações preventivas envolvidas no contexto do controle de custos e flexibilização tecnológica, uma vez que a capacidade de adaptação às necessidades mercadológicas, assim como, a exigência por bons níveis de produtividade incidem sobre o resultado econômico-financeiro da atividade. Para isso, mais importante que a formulação das estratégias, o mecanismo de medição e controle das mesmas é fundamental para a sobrevivência da organização.

-Estratégia de manutenção: em seguida, é indicada para a organização uma estratégia com base na manutenção as atividades a longo prazo, entretanto, é preciso elencar a relevância dos pontos positivos (fortes) como forma de minimizar os pontos fracos da organização. Portanto, ao avaliar o contexto analítico do ambiente interno, ressalta-se a importância dos resultados mercadológicos e operacionais (de produção), assim como, os de gestão de pessoas, que como se pode constatar, apresentaram melhores resultados, destacando-se não só na manutenção do equilíbrio da atividade, como também, na prospecção de novos nichos mercadológicos com base na condição de especialização e competência envolvida no negócio.

-Estratégia de crescimento: A necessidade de fomentos para decisão delimitada pela utilização de demonstrativos financeiros é essencial, não só como base de dados e informações relativos à liquidez, estrutura de capital e rentabilidade da atividade, mas principalmente, como ferramenta estratégica de posicionamento, de captação de recursos e, de análise de investimentos em decorrência da busca por melhores resultados a longo prazo. Nesta estratégia em especial, percebe-se a necessidade da utilização de um modelo de gestão baseado em medidas de desempenho das principais variáveis administrativas. Contudo, é sugerido inicialmente o BSC por ser um mecanismo eficiente de controle de gestão, e também, por permitir uma continuidade da avaliação do desenvolvimento da

organização a longo prazo, na perspectiva de clientes, sócios, trabalhadores e demais grupos de interesse no gerenciamento dos negócios.

4.3 Implementação de estratégias

Mesmo com a implantação das estratégias, é evidente a mutação do ambiente, ou seja, as variações continuam a ocorrer e a necessidade de acompanhamento, avaliação e posicionamento perante aos cenários determinam uma absoluta integração do sistema, busca-se adaptar a organização as mudanças mercadológicas, tecnológicas, entre outras. Neste contexto, o processo adaptativo depende de avaliações, revisões e medições de desempenho periódicas direcionadas as ações estratégicas. Assim sendo, apresenta-se neste estudo, a sugestão de aplicação de uma ferramenta que inclui as medidas tradicionais somadas a outras que são pertinentes à atividade agropecuária em especial, com objetivo dirigir a organização à visão estratégica de longo prazo, preparando a mesma para ambientes cada vez mais competitivos. Diante dessa discussão, apresenta-se o "Balanced Scorecard" (BSC) que servirá como ferramenta de medida de desempenho, direção e adaptação das ações estratégicas da unidade de negócios.

4.4 Balanced Scorecard

O BSC é sugerido para a organização por incluir as medidas de desempenho financeiras ampliadas pela integração com avaliações de perspectivas de clientes, de processos (produção e operações), qualidade e inovação (trabalhadores) entre outras. Essas medidas, apesar de serem referentes à situação atual da empresa, tem como objetivo principal impulsionar o desempenho futuro da mesma. O "scorecard" focaliza objetivos e medidas específicas de desempenho da organização com base em quatro perspectivas, são elas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, e são essas perspectivas que estruturam o Balanced Scorecard.

4.4.1 As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

4.4.1.1 Perspectiva financeira na bovinocultura de corte

Diante das evidências da pesquisa (tabela 1), as medidas financeiras das atividades referentes a recria e engorda de bovinos sintetizam as conseqüências econômicas relativas às ações, e também, indicam se as estratégias da empresa estão obtendo sucesso, incluindo iniciativas (ações) e execução, assim como, compreendem as metas e indicadores do alcance dos resultados financeiros, lembrando que no caso desta atividade, os objetivos financeiros estão relacionados à: lucratividade, liquidez, estrutura de capital e ao lucro operacional.

Tabela 1 - Mapa estratégico com base na perspectiva econômico-financeira

Finanças			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Melhorar a rentabilidade da atividade econômica	Índice de rentabilidade	Aumento de 10% no lucro	Potencializar as vendas e os valores recebidos na negociação da produção utilizando-se do mercado futuro como forma de proteção contra o risco na

			comercialização.
Melhorar a capacidade de pagamento	Índice de liquidez	Ampliação do índice de liquidez imediata e corrente para 50%	Diminuir os prazos de recebimento das vendas e ampliar os prazos de pagamentos das obrigações
Enxugar a estrutura de capital – Reduzindo o grau de endividamento da organização	Índice de endividamento	Reduzir o índice de endividamento em 20%	Minimizar o número de empréstimos, financiamentos e pagamento de juros
Ampliar o lucro operacional	Índice de atividade	Aumentar o prazo médio de pagamento para 60 dias e, diminuir o prazo médio de recebimento para 45 dias.	Negociar a minimização dos prazos de recebimento das vendas e a maximização dos prazos de pagamento das obrigações

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1.2 Perspectiva dos clientes da bovinocultura de corte

Na tabela 2, apresenta-se o mapa estratégico relativo à perspectiva dos clientes quanto à qualidade, valor e satisfação em relação ao produto, contudo, percebe-se que as iniciativas para sucesso da atividade requerem muito empenho por parte dos responsáveis pelas operações e administração das atividades de recria e engorda de bovinos de corte.

Tabela 2 - Mapa estratégico com base na perspectiva dos clientes

Clientes			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Maior competição entre clientes pelo produto	Nível de qualidade do produto negociado	Ampliação do processo de gestão da qualidade (padronização do sistema de produção, manejo, sanidade, gestão ambiental e informação)	Padronizar o sistema de produção, alimentação, nutrição e sanidade animal, melhorar os processos relativos ao manejo, tecnologia da informação (certificação, implantação da rastreabilidade no rebanho) e ampliar os mecanismos de gerenciamento ambiental.
Satisfação e lucro para o cliente	Aproveitamento de carcaça	Alcançar a média de 55% no aproveitamento de carcaça dos animais abatidos	Melhoramento genético e das técnicas de suplementação mineral do rebanho, pesquisa e desenvolvimento de processos de manejo e de melhoria da qualidade do couro

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1.3 Perspectiva dos processos internos da propriedade especializada em recria e engorda de bovinos de corte

Apesar de apresentar índices satisfatórios quanto à utilização da capacidade, eficiência e produtividade, a medição dos processos internos, assim como a revisão constante dos objetivos e dos resultados alcançados permitem uma melhora no nível de eficiência da atividade, assim sendo, apresenta-se na tabela 3, abaixo, a proposta de mapa estratégico para os processos internos afim de potencializar a produção de carne bovina a

partir do gerenciamento efetivo dos recursos disponibilizados e, em especial, dos custos da atividade.

Tabela 3 - Mapa estratégico com base na perspectiva dos processos internos

Processos Internos			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumentar a produtividade	Produção (kilos – peso vivo ou arrobas – peso morto, por unidade animal ano)	Alcançar um ganho entre 11 e 12 arrobas (peso vivo) por unidade animal ano.	Reformar as pastagens, flexibilizar o sistema de produção (semi-intensiva), manejo e, a suplementação e nutrição animal. Aumentar o nível de exigência na compra de animais para recria e engorda.
Diminuir os custos de produção	Custo (reais por arroba) e Capacidade (unidade animal por hectare ano)	Determinar um custo de no máximo 40 reais por arroba produzida. Ampliar para algo entre 1,15 e 1,20 unidade animal por hectare ano.	Melhorar o sistema de informação no que diz respeito ao desenvolvimento de novas tecnologias, lançamento de insumos e também, desenvolver uma nova política de tomada de preços. Reformar das pastagens, plantio de culturas (volumoso) para intensificação do sistema de produção (semi-intensiva) e melhoria no processo de manejo, nutrição e sanidade do rebanho.
Maximizar a eficácia na gestão de estoques	Nível de estoques para reposição e suprimento	Melhorar o nível de reposição e informação relativa aos estoques para suprimento da produção.	Implantar sistema de informação gerencial (banco de dados) como mecanismo de planejamento e controle de necessidades de suprimento para a produção.
Melhorar a qualidade do produto final	Prêmio pago pela indústria pelo produto superior	Efetivar o sistema de gestão da qualidade com base nas exigências de mercado.	Implantar padrões para o gerenciamento das atividades na unidade de produção.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Quanto à perspectiva de aprendizado e crescimento, os objetivos delimitados na tabela 4, assim como, os indicadores e metas referentes à capacidade técnica-operacional, motivação dos funcionários e desenvolvimento técnico-profissional constituídos a partir de parâmetros de desempenho podem contribuir no sentido de melhorar a produtividade na propriedade e também aproximar os objetivos organizacionais aos dos trabalhadores da organização, tornando-a melhor no contexto da administração das variáveis motivacionais (capacitação, remuneração, relação interpessoal, etc) e da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Tabela 4 - Mapa estratégico com base na perspectiva do aprendizado e crescimento

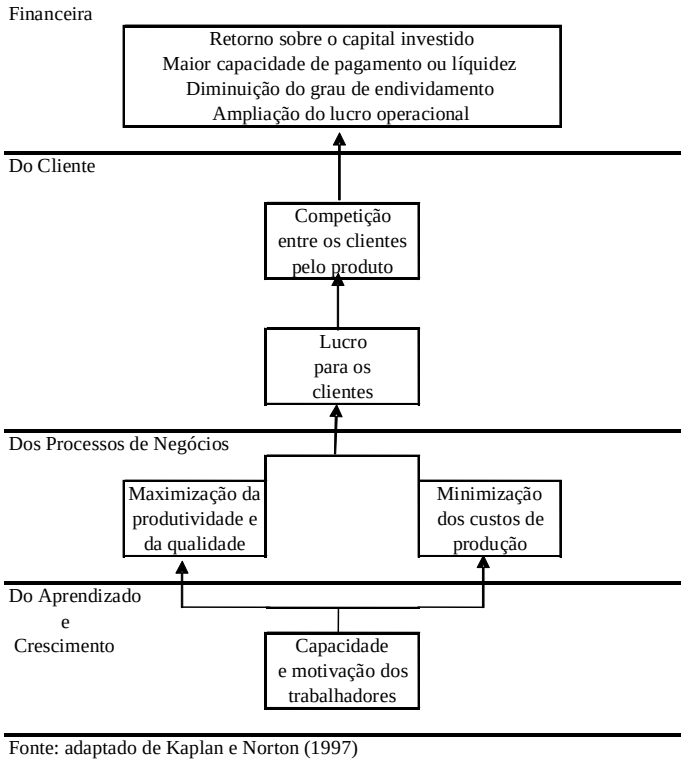
Aprendizado e Crescimento			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Melhorar a capacidade técnica-operacional e administrativa dos trabalhadores	Produção de arroba por trabalhador ano	Aumentar a produção de carne bovina por trabalhador ano em 10%	Desenvolver política de crescimento profissional, iniciando com treinamento e capacitação profissional e também, determinar a criação de uma agenda de cursos que desenvolvam o aspecto técnico-operativo e cientifico dos trabalhadores (agregar os trabalhadores ao processo de gestão da qualidade).
Formalizar o sistema de gestão de recursos humanos	Número de processos na justiça do trabalho	Diminuir para zero o número de processos na justiça do trabalho	Formalização dos contratos de trabalho e, procura por um escritório especializado em contabilidade rural para atuar como prestador de serviço para a organização.
Minimizar a rotatividade de pessoal	Índice de rotatividade de pessoal	Diminuir em 20% a rotatividade de pessoal	Rever o sistema de compensação e remuneração, e verificar a situação atual do relacionamento interpessoal na organização.
Maximizar a motivação dos trabalhadores	Índice de produtividade e de motivação dos trabalhadores	Maximizar a produtividade dos funcionários em 10% e o grau de satisfação e qualidade de vida no trabalho em 20%	Identificar os objetivos dos trabalhadores envolvidos no processo produtivo, assim como, o sistema de remuneração, segurança e saúde ocupacional, qualidade de vida no trabalho entre outros aspectos que influenciam diretamente na produtividade do funcionário.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.2 Integração das perspectivas do Balanced Scorecard

A utilização lógica do BSC prevê que sejam desenvolvidos para cada perspectiva: objetivos, medidas, metas e iniciativas (causa e efeito), tendo-se como referência a visão estratégica para organização, assim sendo, em uma propriedade especializada na recria e engorda de bovinos de corte, que tem como visão: ser referência na produção e comercialização de carne bovina, é que se apresenta a integração (causa e efeito) das perspectivas do BSC na figura 3, abaixo:

Figura 3 - Cadeia de causa e efeito das quatro perspectivas do BSC na Bovinocultura de Corte



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)
Elaboração do Autor

4.4.3 A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica na bovinocultura de corte

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se concluir que o BSC não só deve ser construído e implementado no contexto sistêmico de uma organização voltada à produção de carne bovina, como também, deve refletir com clareza a missão e a estratégia das unidades de negócios que contemplam a mesma, incluindo a definição de objetivos, medidas e indicadores operacionais, sendo estes, capazes de delinear o gerenciamento eficiente da atividade econômica agropecuária, das finanças, dos clientes, dos processos internos, tecnologias e pessoas, integrando os interesses desses, de forma a garantir o sucesso da organização com base nos princípios de gestão estratégica.

A construção do BSC para uma propriedade voltada à bovinocultura de corte (recria e engorda) trata-se de um processo sistemático estruturado com base na coleta de informações básicas relevantes para medição do desempenho da organização, no entanto, o scorecard representa também o pensamento e as energias dos administradores da unidade de negócios integrada ao conjunto de expectativas dos grupos de interesse (clientes, fornecedores, trabalhadores, etc). Portanto, o sucesso do processo de implementação do BSC depende da clareza e do consenso em relação à estratégia, que só é possível definindo-se os objetivos e medidas a serem adotadas na produção e comercialização, seguido da associação destes aos objetivos intermediários e medidas operacionais, e por último, dever-se-á ser contemplado os processos críticos somada a determinação dos indicadores essenciais à avaliação do desempenho das estratégias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após apresentação e discussão sobre os resultados da pesquisa pode-se afirmar que o diagnóstico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte é fundamental para alicerçar as decisões relativas à construção de um plano estratégico de gestão, assim como, os dados e informações obtidos no decorrer do estudo atendem as expectativas de formulação e implementação de estratégias, e também, determinam quais os principais indicadores de desempenho na atividade.

Contudo, a apresentação e definição do BSC como metodologia de avaliação, revisão e melhoria do desempenho da organização merece destaque, inicialmente, devido à simplicidade e eficiência nos quesitos: comunicação, informação, desenvolvimento e capacidade de melhorar os processos administrativos, que conforme pode ser observado, possuem uma caracterização sistêmica, atuando de forma absoluta, como instrumento estratégico de gestão para organização no longo prazo.

Por fim, considerando a relevância sócio-econômica da bovinocultura de corte para o Estado de Goiás, somado ao comportamento do ambiente que envolve a produção e comercialização de carne bovina, e em suma, as propriedades rurais especializadas em recria e engorda, a pesquisa alcançou os objetivos propostos, finalizando com a utilização de uma metodologia de gestão estratégica baseada em indicadores de desempenho aliados à missão, visão e aos objetivos estratégicos da empresa rural estudada. Assim sendo, espera-se que futuras observações, pesquisas e estudos venham a contribuir com o agronegócio, e em especial, com a geração de conhecimento e de técnicas capazes de melhorar a eficiência e os resultados das atividades econômicas agropecuárias.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

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

_____ . **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total**: uma integração perfeita. 3.ed. Uberaba: Ed. V.M. Colenghi, 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael E. A nova estratégia. In: JÚLIO, Carlos A.; SALIBI NETO, José. (Orgs.). **Estratégia e Planejamento**. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

SETTE, Ricardo de Souza. **Estratégia empresarial**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998.

SOUZA, Zilmar José de.; FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto. **Aplicação do Balanced Score Card na análise do balanço social no segmento bancário**. Caderno de pesquisas em administração: Programa de pós-graduação em administração da FEA/USP. São Paulo, v.9, n. 3, p.27-36, Editora CPA-FEA/USP, jul/set. 2002.

SILVA, Leandro Costa da. **O Balanced Scorecard e o processo estratégico**. Caderno de pesquisas em administração: Programa de pós-graduação em administração da FEA/USP. São Paulo, v.10, n. 4, p.61-73, Editora CPA-FEA/USP, out/dez. 2003.

WRIGHT, Peter.; MARK J. Kroll.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.