

Indicadores de Desempenho: uma proposta para pecuária familiar sob a ótica conceitual do Balanced Scorecard

RAFAEL FAGUNDES MIRAILH

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

CLAUDIO SONAGLIO ALBANO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

VINICIUS DO NASCIMENTO LAMPERT

INDICADORES DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA PARA PECUÁRIA FAMILIAR SOB A ÓTICA CONCEITUAL DO *BALANCED SCORECARD*

INTRODUÇÃO

É crescente o número de organizações que, frente ao cenário competitivo cercado de incertezas, buscam métodos e técnicas que os auxiliem no processo gerencial (LARSON; GRAY, 2016). Para diversos autores (DRUKER, 2012; PIZZINATO; PIZZINATO; BUZINARO, 2015; RIBEIRO, 2016), não restam dúvidas que uma das formas de enfrentar as dificuldades deste cenário, é utilizar ferramentas de planejamento como uma das formas para as organizações se manterem no mercado. Assim, para uma organização ser competitiva, se faz necessário que o gestor utilize as melhores ferramentas para determinar como está o seu desempenho organizacional (SINK; TUTTLE, 1993; MAXIMIANO, 2010). Este desempenho, deve estar de acordo com a estratégia da organização (MARTINS, 2006).

Para a Fundação Nacional para Qualidade (FNQ, 2017), a existência de um sistema de indicadores de desempenho organizacional, possibilita que seja realizada uma análise criteriosa sobre a efetividade da gestão e, conseqüentemente de seus resultados. Dentre algumas ferramentas que permitem a definição de estratégias, o *Balanced Scorecard* (BSC), é utilizado como apoio ao gestor no ato da tomada de decisão com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. O BSC constitui-se de um efetivo processo de aprendizado pois, integra de forma cíclica e compartilhada a estrutura estratégica da organização. Esta ferramenta é um sistema flexível, podendo ser adaptada às necessidades de cada organização, sem distinções de tamanho ou atividade (VIGNÉ, 2011; MONTENEGRO; CALLADO, 2018).

Pizzinato, Pizzinato e Buzinaro (2015) demonstram que, atuar com a gestão organizacional em propriedades rurais voltadas à bovinocultura de corte familiar, não é uma tarefa simples. Não se tem a cultura do registro, o arquivamento e a consolidação de informações relevantes, dificultando o conhecimento do produtor sobre a sua propriedade. Apesar de sua relevância econômica para o Estado, o bovinocultor familiar traz em sua essência a necessidade de se manter na atividade apenas como modo de subsistência, de seus familiares e sua propriedade (RIBEIRO, 2009).

Oaigen et al. (2014), afirmam que a importância da bovinocultura de corte de base familiar pode ser justificada pela complexidade, diversidade e principalmente pela amplitude da cadeia produtiva. No Rio Grande do Sul, de acordo com Silva et al. (2014), nas regiões oeste e sul do Estado predominam a bovinocultura de corte extensiva. Por sua vez Marques (2010), aponta que a atividade nestas regiões apresenta índices insatisfatórios, não garantindo um retorno atraente aos produtores.

Assim, a partir das considerações postas acima, temos de um lado as dificuldades do atual cenário competitivo das organizações, sendo a utilização de indicadores umas das formas de aprimorar a gestão, preocupados com a sustentabilidade (de forma ampla). Por outro lado face a necessidade de fornecer aos gestores de propriedades voltadas para a bovinocultura de corte de melhores ferramentas de gestão, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: *Como desenvolver uma matriz de indicadores de desempenho para a bovinocultura de corte familiar, a fim de apoiar os produtores em seus processos de tomada de decisão, visando aprimorar a gestão de suas propriedades?*

Com o intuito de colaborar para o atendimento da questão de pesquisa, este trabalho tem como objetivo construir uma matriz de indicadores, conforme a ótica conceitual do BSC, adaptando as dimensões propostas, originalmente no BSC para outras dimensões, relacionadas a bovinocultura de corte familiar.

Matriz *SWOT* e BSC

A matriz *SWOT* é uma ferramenta de gestão eficaz, que tem por função possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da organização (SERRA et al., 2002; MÜLLER, 2003; MATIAS-PEREIRA, 2011). É importante para a tomada de decisão e é frequentemente usada como forma de análise dos cenários organizacionais (KOTLER, 1998). É vista como base fundamental para definição das estratégias organizacionais pois é a união entre as qualificações e oportunidades que posicionam a organização no ambiente. O primeiro passo para implementação do BSC é esclarecer e traduzir a visão estratégica da organização.

Deste modo a *SWOT*, tem papel fundamental contribuindo para o desenvolvimento de um conjunto de estratégias, sendo um apoiador na implementação do BSC, de forma que os indicadores atentam ao conteúdo da matriz *SWOT* (MARTINS; TURRIONI, 2002; CASTRO et al., 2007; FLORES; FACHINELLI; GIOACOMELLO, 2009).

A definição dos objetivos estratégicos para a utilização do BSC necessita inicialmente de uma análise conjunta dos objetivos e metas da organização, alinhados aos ambientes internos e externos (CASTRO et al., 2007). Os mesmos autores, resgatam sobre a importância da identificação das estratégias empresariais por meio da análise da Matriz *SWOT*, onde a indicação dos fatores relevantes pode contribuir ou dificultar o desenvolvimento estratégico, impactando diretamente na utilização do BSC como sistema de gerenciamento eficaz.

Para Martins e Turrioni (2002), Castro et al. (2007), Flores et al. (2009) entre outros autores, é fundamental esclarecer a visão estratégica sabendo quais são seus pontos positivos e negativos e com isto o cruzamento destes dados iniciais obtidos pela matriz *SWOT*, suportando o exercício futuro dos candidatos a indicadores de desempenho.

A metodologia do BSC tem como principal tarefa alinhar o planejamento estratégico aos objetivos organizacionais como já mencionado e esta metodologia pode e deve ser adaptada à realidade de cada organização como própria indicação de seus idealizadores (KAPLAN, NORTON, 1997; VIGNÉ, 2011; MONTENEGRO; CALLADO, 2018), o que se confirma nos mais diversos estudos realizados ao longo dos últimos anos como por exemplo, adaptações à realidade de prefeituras, órgãos estaduais, empresas privadas urbanas e rurais ou ainda, organizações privadas sem fins lucrativos (ROSADO JUNIOR, LOBATO, MÜLLER, 2011; AHLERT, 2015; COSTA, OLIVEIRA 2015; BARROS, WANDERLEY, 2016; LAMPERT et al., 2017; VILLELA, REZENDE, DOMINGOS, 2015).

Seguindo esta linha, adaptou-se as perspectivas originais da proposta do BSC nas dimensões social, econômica, ambiental e produtiva. Três destas novas dimensões propostas (social, ambiental e econômica), foram desenvolvidas pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2002) e fundamentadas posteriormente por autores como Sachs (2004), Elkington (2012), Barbieri e Cajazeira (2010), já a quarta dimensão (produtividade) está vinculada a indicadores de desempenho utilizados na pecuária bovina de corte (LAMPERT, 2012).

Kaplan e Norton (1997), também recomendam que o primeiro passo para o processo de implementação do BSC é definir uma visão estratégica. Portanto, a análise *SWOT*, pode exercer um papel fundamental, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias, servindo como uma importante ferramenta para facilitar a implementação da metodologia BSC.

Martins e Turrioni (2002) corroboram ao afirmar que, para o estabelecimento de um efetivo sistema de formulação estratégica se faz necessário a aplicação de uma análise *SWOT* para avaliar os parâmetros internos e externos que impactam no crescimento e sobrevivência da organização, realizando uma correlação destes parâmetros levantados com as perspectivas do *Balanced Scorecard*, permitindo assim, que se chegue a indicadores de desempenho reais, adequados às necessidades da organização.

Autores como Sachs (2004), Elkington (2012), Barbieri e Cajazeira (2010) ou Lampert (2012), afirmam que os pilares da sustentabilidade são complementares tanto para um sistema quanto para uma organização. Neste sentido é primordial entender sobre o negócio, sua posição no mercado e definir suas estratégias. Assim, o produtor deve conhecer os impactos no meio ambiente e na sociedade que suas ações podem causar.

Utilização de Indicadores na Bovinocultura de Corte de base Familiar

Para o desenvolvimento harmonioso, ou seja, sustentável, uma organização deve atuar de forma que os três pilares recomendados pela FAO, coexistam e interajam entre si. Na bovinocultura de corte familiar existe o desafio de aumentar a produtividade do rebanho, associado ao aspecto sustentável, incluindo a preocupação racional dos recursos naturais e os efeitos ao meio ambiente.

Esta atividade necessitam utilizar estratégias que permitam ganho de produtividade como o aumento da taxa de fertilidade, ganho médio diário, peso da carcaça, taxas de lotação ou mesmo ganhos por área, estes aspectos refletem em maior efetividade produtiva com expansão de forma vertical (BARBOSA et al., 2010; LAMPERT et al., 2017).

Deste modo, o entendimento sobre a propriedade, permite que o gestor se posicione no mercado e consiga traçar uma estratégia de forma que os fatores que medem os resultados sejam atingidos, gerando valor para todos os envolvidos na organização (RABELO, 2012).

Assim, percebe-se que se faz necessário ter indicadores que sejam capazes de mensurar fatores que indiquem ao gestor como está o desenvolvimento de sua propriedade/atividade com relação à produtividade. Com isso, baseado em estudos elaborados por Lampert (2017), entende-se e conseqüentemente adota-se a produtividade como sendo a quarta dimensão, para atender a proposição deste estudo que é a composição de indicadores de desempenho sob a ótica conceitual do BSC (Figura 1).

Figura 1 - Representação das quatro dimensões propostas, atuando de forma integrada



Fonte: Elaborado pelos autores.

O BSC é uma metodologia de avaliação de desempenho organizacional que, ao longo dos anos vem sendo constantemente utilizada em organizações urbanas. Contudo, devido as diferenças na forma de atuação, na estruturação, nos atores envolvidos e nos objetivos distintos, faz-se necessário adaptar esta metodologia para produtores rurais.

Para uma correta aplicação à bovinocultores familiares, o *Balanced Scorecard* deve contemplar métricas nas dimensões de sustentabilidade, pois uma propriedade rural que pretende estar alinhada às novas tendências de mercado deve realizar a sua função social, não desrespeitando o meio onde ela está inserida, prezando resultados financeiros satisfatórios e não deixando de lado a maximização da produção visando o desenvolvimento da propriedade.

METODOLOGIA

Esta pesquisa desenvolveu-se a partir de uma abordagem qualitativa. A literatura afirma que a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, é baseada nos motivos, nas aspirações, nas crenças, nos valores e nas atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001; CRESWELL, 2007; YIN, 2015).

Quanto na natureza, a investigação desenvolvida configurou-se como aplicada em relação a sua natureza, visto que objetiva criar conhecimentos novos possivelmente postos em prática a fim de resolver problemas concretos (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Como estratégia, realizou-se um estudo bibliográfico e documental. A pesquisa bibliográfica é feita a partir de levantamentos de referências teóricas já analisadas e publicadas em livros, artigos científicos ou mesmo páginas de websites. Fonseca (2002), afirma que todo trabalho científico deve iniciar com uma pesquisa bibliográfica, pois permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Já para a pesquisa documental, deve-se buscar fontes mais diversificadas e dispersas sem tratamento analítico como tabelas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, tapeçarias, relatórios de empresas vídeos de programas de televisão, entre outros (FONSECA, 2002).

Para a realização deste estudo, foi necessário recorrer a artigos científicos, teses, dissertações, monografias, livros, relatórios, entre outros, para obtenção de dados e informações que permitissem colaborar para o desenvolvimento do trabalho.

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde a parte prática da coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Durante a coleta de dados desta pesquisa, diferentes técnicas foram empregadas como a própria pesquisa bibliográfica e documental e entrevistas.

As pesquisas bibliográficas e documentais fazem parte de todo processo de uma pesquisa científica, não somente nas fases iniciais, mas também ao longo de todo o estudo, à medida que a pesquisa tem seu avanço, são necessários novos saberes para subsidiar os dados que são coletados (BARDIN, 2011).

Gil (1999) afirma que a coleta de dados por meio de entrevista é uma das técnicas mais utilizadas nas pesquisas sociais. É considerada também muito adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta.

As entrevistas são vistas como uma das principais técnicas de coletas de dados e podem ser definidas como conversas realizadas face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto (CERVO; BERVIAN, 2002). Diante das várias interfaces em se realizar uma entrevista (MINAYO, 1993; LAKATOS; 1996; FLICK; 2013), em função do objetivo da pesquisa, escolheu-se aplicar entrevistas em profundidade, baseadas em um guia (roteiro) (MALHOTRA, 2006), buscando obter visões individuais dos entrevistados (FLICK, 2013) permitindo ainda ao pesquisador a liberdade de utilização e de inclusão de novas questões caso seja identificada esta necessidade (ROSA, 2006; RIBEIRO 2008).

Gil (1999) afirma que as entrevistas podem ser classificadas em informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. Devido ao objeto utilizado como roteiro de entrevistas, este estudo realizou entrevistas por pautas que são aquelas que apresentam certo grau de estruturação, uma vez que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador quer explorar. Neste tipo de entrevista, o entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar

livremente, à medida que reporta às pautas assinaladas. Foram realizadas 18 entrevistas, sendo 14 com especialistas e 04 com produtores. Os entrevistados foram identificados com a letra em maiúsculo ‘E’ acompanhado de numeral correspondente, de E1 a E13. Os entrevistados E1 e E2, participaram mais de uma vez durante as entrevistas.

Como roteiro para as entrevistas realizadas com os especialistas E1 e E2, utilizou-se a própria matriz *SWOT*, tendo seus elementos como forma de questionar e entender cada componente da matriz buscando seu significado e a justificativa. Nas entrevistas subsequentes, foram utilizados os próprios indicadores de desempenho alocados por dimensão nas etapas de desenvolvimento, revisão, validação e priorização de cada indicador.

A escolha do entrevistados foi por conveniência e acessibilidade (APPOLINÁRIO, 2006; MALHOTRA, 2006; GIL, 2010), uma vez que buscou-se especialistas que tivessem expertise e conhecimento com a bovinocultura e produtores que se enquadrassem como familiar (RIBEIRO, 2003; 2009; 2016; FERNANDES; MIGUEL, 2016; ANDREATTA; WAQUIL; MIGUEL, 2016).

Já a definição do número de entrevistados, Appolinário (2006), Malhotra (2006) e Gil (2010), afirmam que o pesquisador pode valer-se de poucos entrevistados, no entanto devem ser representativos. Os entrevistados devem ser capazes de fornecer as informações que o pesquisador está buscando (GIL, 1999; GODOI; MATTOS, 2006).

Análise de Dados

Como técnica para a análise dos resultados da pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo. É um procedimento clássico para analisar materiais de texto de qualquer origem (BARDIN, 1977; FLICK, 2013). Para escolha desta técnica levou-se em consideração a diversidade dos entrevistados, como áreas de atuação e formação.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnica de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. Portanto, a análise de conteúdo pode ser utilizada, segundo a mesma autora, em três etapas fundamentais que são: a) pré análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados.

O quadro 1 demonstra as etapas percorridas para a análise dos dados coletados.

Quadro 1 - Categorias utilizadas para análise de dados

Objetivo da etapa		Categorias para análise
Etapa 01	Atualizar a matriz desenvolvida em 2015.	Citações a elementos da Matriz <i>SWOT</i> . A análise foi realizada a partir das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A cada elemento citado e relevante para alocação em uma destas categorias, registrava-se como atualização da matriz.
Etapa 02	Validar a matriz <i>SWOT</i> com outro entrevistado.	Citações a elementos da Matriz <i>SWOT</i> . A análise foi realizada a partir das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A cada elemento citado e relevante para alocação em uma destas categorias, registrava-se como validação da matriz.
Etapa 03	Obter suporte teórico para o uso de indicadores e escopo de indicadores propostos.	Citações a indicadores na literatura. Buscou-se na literatura possíveis indicadores de desempenho que pudessem ser empregados na pecuária bovina familiar.
Etapa 04	Desenvolver Perfil Estratégico.	Citações a partir da Matriz <i>SWOT</i> e Indicadores mencionados na literatura. Análise e interpretação

		da matriz <i>SWOT</i> , depois de realizada as etapas 01 e 02, e verificação dos temas com maior frequência e relevância para desenvolvimento de um perfil estratégico a partir destas informações.
Etapa 05	Desenvolver Proposta de Indicadores	Indicadores pertinentes ao contexto do estudo. Construção da proposta de indicadores a partir das etapas 03 e 04.
Etapa 06	Validar proposta e Indicadores	Fidedignidade; Informações relevantes; Linguagem adequada.
Etapa 07	Validação das sugestões de alteração	Fidedignidade; Informações relevantes; Linguagem adequada.

Fonte: elaborado pelos autores.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Atualização e validação da matriz *SWOT*

Para dar continuidade a pesquisa de Moreira et al. (2015), foi necessária atualização da matriz *SWOT* já apresentada no referencial teórico. Assim, foi realizada em agosto de 2018 uma entrevista para atualização da matriz. Como roteiro da entrevista, utilizou-se a própria matriz, foram discutidos todos os seus trinta e três elementos, sendo nove forças e oito fraquezas no ambiente interno e nove oportunidades e sete ameaças no ambiente externo.

A segunda entrevista objetivava validar a matriz *SWOT* atualizada sendo incluído o significado e justificativa na matriz para validação com E2 e identificação de possíveis diferenças com E1. A matriz se manteve com os trinta e três elementos.

Após a análise das colocações de E1 e E2, percebeu-se que de modo geral há concordância na composição da matriz *SWOT*, tornando-a válida e permitindo que se tenha um entendimento mais robusto em relação a cada elemento desta matriz.

O quadro 2, é o resultado das entrevistas realizadas com E1 e 2, após atualização e validação dos elementos da matriz *SWOT*.

Quadro 2 - Matriz *SWOT* para bovinocultores familiares atualizada e validada

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter terra própria; ✓ Ter tradição na atividade; ✓ Ter gado próprio; ✓ Conhecimento das atividades; ✓ Processo produtivo mais limpo; ✓ Tipo de manejo; ✓ Mão de obra familiar ou vizinhos; ✓ Desempenho da atividade visando à sobrevivência da família e tradições; ✓ Possibilidade de escolher quando vender o produto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercialização subordinada; ✓ Pouca padronização; ✓ Desempenho da atividade visando à sobrevivência de as família e tradições; ✓ Não utilizar insumos externos; ✓ Necessidade de ter estoque de animais; ✓ Problemas sucessórios; ✓ Não usa tecnologias da informação; ✓ Falta de mão de obra acessível.
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produto básico diferenciado em relação às demais regiões do país; ✓ Produto básico diferenciado em razão da não adesão aos modernos processos de produção; ✓ Forma de produção mais limpa pode criar um diferencial para os produtores; ✓ Presença de campo nativo que torna o produto único; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas públicas inadequadas; ✓ Produtores não agem de forma racionalmente econômica; ✓ Pouca representação política; ✓ Pouca representatividade nas entidades de classe; ✓ Falta de acesso a serviços como saúde e educação; ✓ Avanço de outras atividades mais rentáveis;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valorização do potencial da região com uso de campo nativo; ✓ Capacidade preservacionista da região; ✓ A atividade proporciona uma forma descompromissada com a cadeia produtiva; ✓ Possibilidade de vincular novas tecnologias ao processo produtivo; ✓ Possibilidade de utilizar novas tecnologias da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca por estudos ou outras oportunidades podem impedir a sucessão natural da propriedade.
--	---	--

Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, foi possível definir um perfil estratégico para a construção de indicadores sustentado pela análise dos ambientes internos e externos dos bovinocultores familiares a partir da categorização dos elementos da *SWOT* nas dimensões de sustentabilidade.

Desenvolvimento de Perfil e Mapa Estratégico para bovinocultura familiar

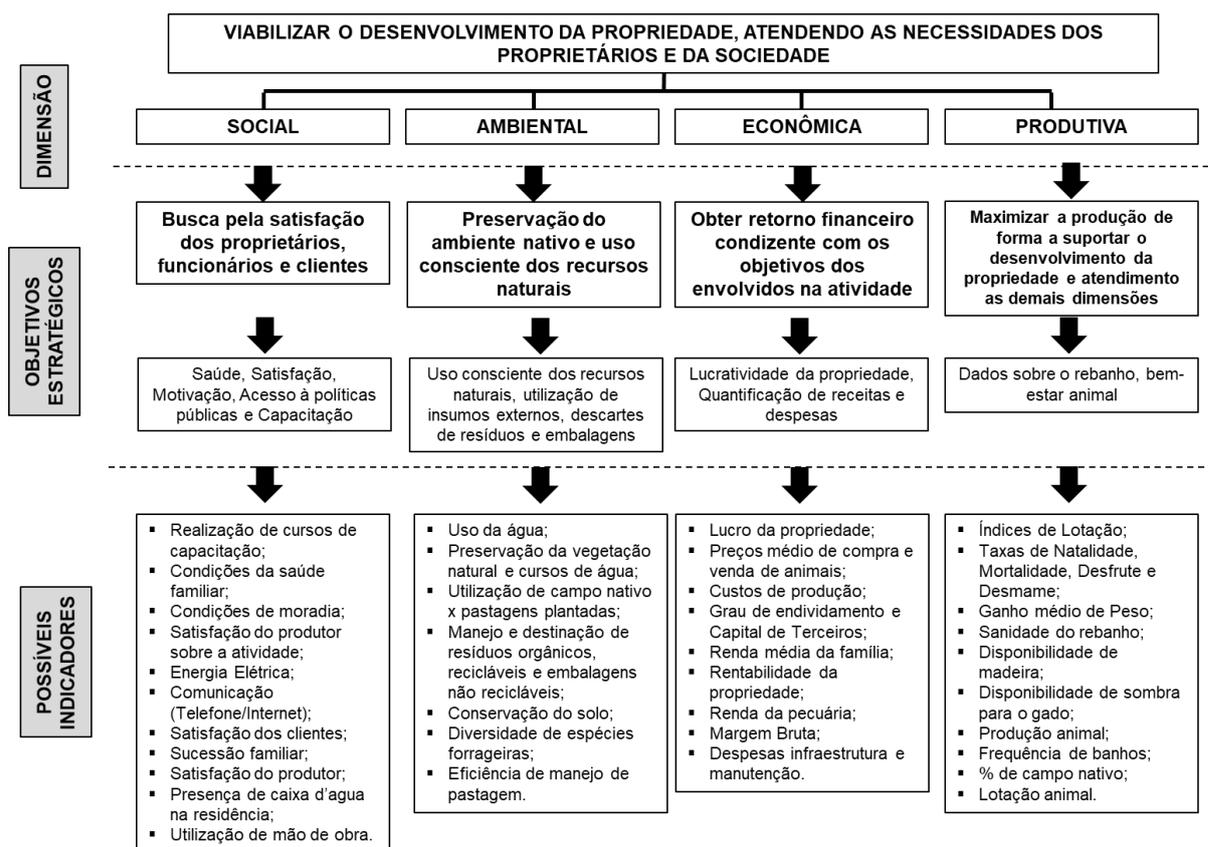
A definição do perfil estratégico ocorre a partir do momento da definição do objetivo geral de uma organização, possibilitando desdobramentos em cadeia deste objetivo geral em objetivos específicos ou setorizados (DRUCKER, 2012; PIZZINATO et al., 2015; LARSON; GRAY, 2016; RIBEIRO, 2016). Assim, a partir do entendimento dos ambientes internos e externos abordados na matriz *SWOT* foi possível determinar o perfil estratégico aos pecuaristas familiares. Portanto, com base na análise e interpretação da Matriz *SWOT* foi possível delinear como objetivo macro “viabilizar o desenvolvimento da propriedade, atendendo às necessidades dos proprietários e da sociedade”.

A partir do objetivo geral, foi possível enumerar conforme as dimensões de sustentabilidade objetivos específicos por dimensão e seus desdobramentos resultaram na proposta de indicadores de sustentabilidade.

O primeiro pilar é o social e está ligado a questões sociais como bem-estar e valorização dos envolvidos na atividade. O segundo pilar está relacionado ao ambiente, e busca resgatar um compromisso com o uso racional dos recursos naturais e o terceiro pilar é voltado à economia, também ligado à produção, distribuição e consumo dos bens e serviços (FAO, 2002). A quarta dimensão (BABORSA et. al, 2014; LAMPERT et. al, 2017) é relacionada à produtividade, não faz parte da recomendação da FAO, contudo entende-se que seja uma dimensão complementar que aborda questões mais detalhadas que impactam diretamente na produção da propriedade.

Logo após traçar o perfil estratégico, pode-se enumerar algumas características que sejam essenciais para a definição de indicadores de desempenho, conforme as quatro dimensões de sustentabilidade. Com a construção do mapa estratégico (Figura 2) foi possível identificar os candidatos a indicadores proporcionando avaliar a realização da estratégia e consequentemente dos objetivos macro.

Figura 2 - Mapa Estratégico



Fonte: elaborado pelos autores.

Na dimensão ambiental, propõem-se como objetivo estratégico a preservação do ambiente nativo e uso consciente dos recursos naturais. Contudo, para que este objetivo seja atingido é necessário que se entenda como o produtor utiliza os recursos naturais na propriedade, como ele utiliza os insumos externos e como acontece o descarte dos resíduos e embalagens e, para mensurar propõem-se que sejam utilizados indicadores de desempenho que forneçam informações como é o uso da água, se há áreas destinadas a preservação ambiental (vegetação e cursos de água), utilização de campo nativo em relação ao plantio de pastagens da mesma forma que o manejo e destinação de resíduos orgânicos, recicláveis e embalagens não recicláveis entre outros.

Já na dimensão econômica, determinou-se como objetivo estratégico obter retorno financeiro condizente com os objetivos dos envolvidos na atividade, ou seja, estão relacionados à lucratividade da propriedade ou ainda à quantificação de receitas e despesas. Para que sejam respondidas estas questões sugere-se que sejam utilizados indicadores que meçam os resultados da propriedade, preços médios de compra e venda, custos de produção, grau de endividamento e capital de terceiros envolvido na atividade, renda média da família ou ainda despesas com infraestrutura e manutenção.

Por sua vez, para que seja atingido o objetivo estratégico da dimensão produtiva que é, maximizar a produção de forma a suportar o desenvolvimento da propriedade e atendimento as demais dimensões seja atendido, são necessários dados específicos sobre o rebanho e sanidade dos animais, com isso propõem-se medir estes dados por meio de índices de lotação, taxas de natalidade, mortalidade e desmame, ganho médio de peso, sanidade do rebanho ou ainda disponibilidade de sombra e madeira na propriedade.

Para implementação de um conjunto de indicadores de desempenho, tais indicadores devem ser significativos, devem ser objetivos e consistentes, mas também coerentes e sensíveis

às mudanças no tempo e no sistema e ainda devem ser de fácil mensuração (NEELY, 1998; MOREIRA, 2002; DEPONTI, 2002; MÜLLER, 2003; MUNARETTO, 2013).

Este mesmo conjunto de indicadores deve apoiar os gestores na tomada de decisão, como já mencionado, não deve ser tratado como uma ferramenta de controle dos processos da organização. Com isso, os indicadores devem ser usados como um modo de identificar sinais (positivos ou negativos) permitindo que sejam utilizados como forma de educação e aprendizado e também como forma de comunicação, seja internamente ou externamente.

A primeira proposta de indicadores foi fruto da realização das etapas anteriores, ou seja, consolidação da matriz *SWOT*, definição de um perfil estratégico e a proposição preliminar de indicadores e para esta proposição inicial, foram feitos levantamentos na bibliografia de propostas de indicadores como o estudo desenvolvido por Lampert (2017). Ao final da primeira reunião em janeiro de 2019, foi possível listar 48 indicadores ordenados por dimensão.

A versão final da proposta de indicadores de desempenho (quadro 3) que foi encaminhada para validação com especialistas contou com vinte e nove elementos sendo nove indicadores na dimensão social, quatro indicadores na dimensão ambiental, seis indicadores na dimensão econômica e dez indicadores na dimensão produtiva.

Quadro 3 – Indicadores de Desempenho

	Indicadores		Indicadores
Dimensão Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saúde; ▪ Satisfação; ▪ Políticas Públicas; ▪ Capacitação; ▪ Sucessão Familiar; ▪ Acesso à Informação; ▪ Participação em Atividades Comunitárias; ▪ Acesso à Educação; ▪ Acesso à propriedade. 	Dimensão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conservação do Solo; ▪ Disponibilidade de Água; ▪ Manejo de Resíduos Orgânicos e Inorgânicos; ▪ Conservação de Matas.
Dimensão Econômica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros; ▪ Terra Própria ou Arrendada; ▪ Uso de Tecnologias; ▪ Grau de Endividamento; ▪ Renda Familiar; 	Dimensão Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuste da carga animal; ▪ Nutrição animal; ▪ Melhoria dos índices zootécnicos; ▪ Motivação; ▪ Sanidade Animal; ▪ Criação à Pasto; ▪ Diferenciação dos Animais; ▪ Bem-Estar Animal; ▪ Padronização do rebanho; ▪ Plantas indesejáveis.

Fonte: elaborado pelos autores.

A proposta de indicadores de desempenho foi classificada conforme cada dimensão de sustentabilidade e antes de serem encaminhadas para validação, os indicadores precisaram ser dimensionados em indicadores específicos com perguntas e respostas, deste modo será possível um melhor entendimento de cada indicador pelos especialistas.

Validação da proposta de indicadores de desempenho

A etapa de validação dos indicadores contou com cinco especialistas, sendo dois deles E1 e E2, que compuseram a primeira parte da pesquisa que foi atualização e validação da matriz *SWOT*. Os demais entrevistados, tratados aqui como E3; E4 e E5 são participantes da Rede Leite, especialistas no desenvolvimento de pesquisas com produtores rurais familiares no Estado do Rio Grande do Sul nas dimensões de sustentabilidade.

Para os entrevistados E1 e E2, foram enviados por e-mail toda a matriz de indicadores em suas quatro dimensões. Já para os demais entrevistados (E3, E4, E5), devido às suas especializações, foram enviados os indicadores de acordo com a área de atuação de cada um, ou seja, para os que pesquisam na área social, foram enviados os indicadores da dimensão social, já para aqueles que pesquisam na área ambiental, foram encaminhados os indicadores que compõe esta dimensão, da mesma forma que os indicadores na dimensão produtiva.

A validação dos indicadores proporcionou um novo refinamento tanto nos indicadores quanto na forma que poderão ser apresentados numa pesquisa futura para aplicação e coleta de dados. Neste momento também foram alinhados a forma de apresentação de cada indicador geral, indicador específico e suas respectivas perguntas.

Finalizada a validação da matriz de indicadores de desempenho e realizados os devidos ajustes sugeridos pelos especialistas, como adequação de termos, foi possível seguir para etapa de priorização de cada indicador, atribuindo notas a cada indicador e deste modo, enumerando de acordo com o entendimento de especialistas a ordem de importância de cada indicador.

CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi construir uma matriz de indicadores, conforme a ótica conceitual do BSC, adaptando as dimensões propostas, originalmente no BSC para outras dimensões relacionadas a bovinocultura de corte e para tal necessitou-se de um suporte teórico da literatura com uma pesquisa bibliográfica e documental para a compreensão de pontos relevantes tais como quais etapas apontadas pela literatura que permitem a melhor definição de um indicador, quais as principais características que cada indicador deve possuir e qual a sua finalidade e como apontado neste trabalho é relevante que o processo de construção de indicadores de desempenho partam de uma análise dos ambientes internos e externos da organização com a utilização de uma matriz *SWOT*.

A presente proposta da matriz de indicadores de sustentabilidade ao pecuarista familiar, é composta por vinte e oito indicadores organizados nas quatro dimensões de sustentabilidade sendo social, ambiental e econômica atendendo a características defendidas pela FAO (2002) e a dimensão produtiva defendida por Barbosa et al. (2010) e Lampert et al. (2017).

Proporcionar ao produtor que ele tenha um entendimento sistêmico sobre a sua propriedade, pode permitir que se posicione no mercado de maneira mais eficiente, traçando estratégias de forma que lhes possibilitem também mensurar seus resultados, gerando valor para todos os envolvidos na propriedade e servindo de parâmetros para a melhoria dos processos, dos produtos finais assim como a verificação de gargalos existentes.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), resgatam que as ações de um gestor envolvem decisões como: o que se vai produzir, como vai ser feita essa produção e quem será o mercado consumidor. Tomar decisões, é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas. Cabe ao tomador de decisão reconhecer e diagnosticar a situação, avaliar, selecionar e implementar a alternativa escolhida e por fim, avaliar os seus resultados.

Deste modo, a tomada de decisão é importante pois, ao selecionar uma alternativa, o gestor determina o atendimento ou não aos seus objetivos. Com o apoio de um sistema de indicadores ao processo de tomada de decisão, esse sistema poderá ser mais qualificado, favorecendo o atendimento dos objetivos organizacionais dos produtores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHLERT, E. M. **Sistema de Indicadores para Avaliação da Sustentabilidade de Propriedades Produtoras de Leite**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ambiente e

Desenvolvimento – Espaço e Problemas Socioambientais). Centro Universitário UNIVATES, Lageado, 2015.

ANDREATTA, Tanice; WAQUIL, Paulo Dabdab; MIGUEL, Loivos de Andrade. **A organização dos estabelecimentos de pecuária de corte de base familiar no Rio Grande do Sul**. In: Pecuária familiar no Rio Grande do Sul: história, diversidade social e dinâmicas de desenvolvimento / organizado por Paulo Dabdab Waquil ... [et al.]. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência, Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2010. p.171-213.

BARBOSA, F.A. et al. Produtividade e eficiência econômica de sistemas de produção de cria, recria e engorda de bovinos de corte na região do estado da Bahia. **Revista Arq. Bras. Med. Vet. Zootecnia.**, v.62, n.3,p.677-685, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977, 225 p.

_____ **Análise de conteúdo**. LDA, Lisboa, Portugal. 2011.

BARROS, Omar José Evangelista de; WANDERLEY, Cláudio de Araújo. **Adaptação do Balanced Scorecard: Estudo de caso em uma Empresa Distribuidora de Combustível**. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/rcf/v27n72/pt_1808-057X-rcf-201602200.pdf Acesso em junho 2018.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO Cláudia C.; KLOECKNER Mônica C. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CASTRO, João Bosco Barroso de. et al. Gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico: um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard*. **XXXI Enanpad 2007**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B1744.pdf> Acessado em junho 2018.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, A. F.; OLIVEIRA, D. R. de,. Adaptação da Ferramenta *Balanced Scorecard* à Gestão Pública Municipal: O caso da Prefeitura de Lavras – MG. **XVIII SemeAd 2015**. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/1223.pdf> Acesso em Abril de 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / Jhon W. Creswell; tradução Luciana de oliveira da Rocha, - 2.ed.-Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEPONTI, C.M.; ECKERT, C.; AZAMBUJA, J.L.B.. **Estratégia para construção de indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas**. Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável, Porto Alegre, v. 3, n.4, p. 44-52, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As fronteiras da administração** / Peter Drucker; tradução Ricardo Bastas Vieira. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Os novos desafios dos executivos** / Peter Drucker; tradução Afonso Celso da Cunha. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Homens, ideias e ações políticas** / Peter Drucker; tradução Cristiana Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2012.

FAO. **Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura**. Disponível em: <https://www.fao.org.br/sustentabilidade.asp/> Acesso em: junho 2018.

FERNANDES, Valéria Dorneles; MIGUEL, Loivos de Andrade. **A presença da pecuária familiar na região da campanha do Rio Grande do Sul (Santana do Livramento, século XIX)**. In: Pecuária familiar no Rio Grande do Sul: história, diversidade social e dinâmicas de desenvolvimento / organizado por Paulo Dabdab Waquil ... [et al.]. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa: uma guia para iniciantes / Uwe Flick; tradução: Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013.

FLORES, Edson Luiz; FACHINELLI, Ana Cristina; GIACOMELLO, Cintia Pease. O Balanced Scorecard como condutor do processo de alinhamento do pensamento estratégico do banco Alfa. **XXXIII Enanpad 2009**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO514.pdf> Acesso em junho 2018.

FNQ – **Fundação Nacional da Qualidade**. Disponível em <http://www.fnq.org.br/> acesso em março 2018.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, administração e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LAMPERT, Vinicius do Nascimento et al. Matriz de Indicadores de sustentabilidade para produção de bovinos de corte no Rio Grande do Sul. **V Simpósio da Ciência do Agronegócio, 2017**.

LAMPERT, V. do N. **Uma ferramenta para gestão de indicadores na produção de bovinos de corte: simplificando a organização de processos**. Repositório Embrapa. Disponível em <http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/busca?b=ad&id=1027959&biblioteca=vazio&busca=1027959&qFacets=1027959&sort=&paginacao=t&paginaAtual=1> . Acesso em março 2018.

LARSON, Erik W.; GRAY, Clifford F. **Gerenciamento de projetos – o processo gerencial**. 6ª ed. Bookman, 2016.

LINSTONE, Harold A. TUROFF, Murray. *The Delphi Method: techniques and applications*. New Jersey: Listone e Turoff, 2002. Disponível em <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/index.html> Acesso em dezembro 2017.
MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, P. R. **Avaliação da competitividade dos sistemas de produção de bovinos de corte da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010. 101 pg.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. **Análise de SWOT e Balanced Scorecard: Uma Abordagem Holística para a Formulação da Estratégia**, XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais, Curitiba, 2002.

MARTINS, Marco Antônio. Avaliação do desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **Revista ConTexto**. Porto Alegre, v.6, n.10, 2º semestre 2006. Disponível em <http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11231>. Acesso em março 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico** / José Matias-Pereira. – São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** - 6º ed. São Paulo: Atlas S.A. 2010.

MINAYO, Marica Cecília de Souza (org.), **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2a edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MONTENEGRO, Flênya Rafaella Moura Silva; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Uma análise bibliométrica sobre o Balanced Scorecard no período de 2000 a 2016. **Revista Custos e Agronegócio** – v.14, n.2, Abr/Jun 2018.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MOREIRA, Marlise. LAMPERT, Vinicius do Nascimento. RIBEIRO, Claudio Marques. ALBANO, Claudio Sonáglio. A utilização da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico na pecuária de corte. Anais do VII Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão (UNIPAMPA), 2015.

MUNARETTO, Lorimar Francisco. **Avaliação do desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2013.

MUNARETTO, Lorimar Francisco; CORRÊA, Hamilton Luiz; CUNHA, Julio Araújo Carneiro da. **Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v.6, n.1, p.09-24, Jan/Mar, 2013.

MÜLLER, Claudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

NEELY, A. *Measuring Business Performance*. London: The economist books ltd.1998.

OAIGEN, Ricardo Pedroso. **Gestão na bovinocultura de corte**. Guaíba: Agrolivros, 2014.

PIZZINATO, A. K.; PIZZINATO, N. K.; BUZINARO, Marcos Antonio. **Planejamento Estratégico e de Marketing**. In: Graziela Oste Graziano Cremonesi. (Org.). Administração Básica. 1ed.Campo Grande: Life, 2015.

RABELO, Lucas. Planejamento e gestão na produção pecuária. **Anais V Simpósio Nacional sobre produção e Gerenciamento da Pecuária de Corte, 2012**.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RIBEIRO, C.M. **Pecuária familiar na região da campanha do Rio Grande do Sul**. Serie Realidade Rural, Porto Alegre, 2003.

RIBEIRO, C. M. **Estudo dos modos de vida dos pecuaristas familiares da região da Campanha do Rio Grande do Sul**. 2009. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural).

Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

RIBEIRO, Claudio Marques. **O modo de via dos pecuaristas familiares no pampa brasileiro**. In: Pecuária familiar no Rio Grande do Sul: história, diversidade social e dinâmicas de desenvolvimento / organizado por Paulo Dabdab Waquil ... [et al.]. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

Rosado Jr, A.G.; LOBATO, J. F. P.; MULLER, A. Building consolidated performance indicators for an agribusiness company: a case study. **Revista Brasileira de Zootecnia / Brazilian Journal of Animal Science**, v. 40, p. 454-461, 2011.

SACHS, I. **Desenvolvimento: Incluyente, Sustentável, Sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond. 2004.

SILVA, G. de. S. e, *et al*; panorama da bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul. **Acta Scientiae Veterinariae**. 42:1215; 2014.

SERRA, F., TORRES, M.C., TORRES, A. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 356 p.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VIGNÉ, Thadeu Mattos. **O BSC pós-crise americana: novas perspectivas – sustentabilidade e transparência**. VII Congresso nacional de Excelência em Gestão. Disponível em http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0385_2184_15.pdf Acesso em junho 2018.

VILLELA, J. N.; REZENDE, L. A. A. M; DOMINGOS, M. L. C. Adaptação do *Balanced Scorecard* à Sustentabilidade mediada por especialistas. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, 2015. Disponível em <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:owOzjeiPj2IJ:https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/download/6705/5825+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> Acesso em Abril de 2019.