
O MONITORAMENTO DE DESEMPENHO ESTÁ ALINHADO COM A ESTRATÉGIA? OBSERVAÇÃO EM FRIGORÍFICOS DA CAPRINOVINOCULTURA DA BAHIA

DOI: 10.5700/rege 471

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Cleide Miranda de Castro Guedes

Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial pela Faculdade SENAI Cimatec
– Salvador-BA, Brasil
Gerente de Negócios da Área de Alimentos e Bebidas do SENAI BA
E-mail: cleideg@fieb.org.br

Recebido em: 23/10/2011

Aprovado em: 10/7/2012

Francisco Uchoa Passos

Professor da Universidade Salvador (UNIFACS) e da Faculdade SENAI Cimatec
– Salvador-BA, Brasil
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo
E-mail: francisco.uchoa@fieb.org.br

Renelson Ribeiro Sampaio

Professor da Faculdade SENAI Cimatec – Salvador-BA, Brasil
PhD em Economia da Inovação pelo SPRU - Universidade de Sussex,
Inglaterra
E-mail: renelson.sampaio@fieb.org.br

RESUMO

Este estudo observou uma amostra de cinco frigoríficos do setor da caprinovinocultura do Estado da Bahia, com o objetivo de verificar: (a) em que medida ocorre aderência dos indicadores de desempenho monitorados aos objetivos estratégicos manifestados pelos frigoríficos; e (b) se a referida aderência estaria associada a resultados relevantes para o negócio dessas empresas. Para tanto, foi construída, inicialmente, uma matriz de coleta de dados, que possibilitou, para cada empresa, aferir a aderência do monitoramento à estratégia; a seguir, elegeu-se a taxa de ocupação de capacidade como *proxy* do resultado do negócio das empresas da amostra. Os dados de aderência estratégica e de resultados para o negócio foram dispostos em seus respectivos *rankings*, os quais sofreram comparação qualitativa, para a verificação de ocorrência de associação entre eles. Apenas um frigorífico confirmou, de forma destacada, a referida associação, o que refletiu uma relativa fragilidade do método. Por outro lado, o estudo teve a vantagem de detectar que nem todas as empresas têm operação adequadamente alinhada à estratégia pretendida, ou seja, há objetivos estratégicos não apoiados pelo monitoramento e há indicadores monitorados que apoiam de modo insuficiente a estratégia da empresa.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Monitoramento Estratégico, Alinhamento Estratégico, Indicadores de Desempenho.

**IS MONITORING OF PERFORMANCE ALIGNED WITH THE STRATEGY?
A SURVEY IN SLAUGHTER HOUSES FOR GOAT AND LAMB PRODUCERS IN BAHIA**

ABSTRACT

This study surveyed a sample of five slaughterhouses for goat and lamb producers in the state of Bahia, in order to verify: (a) the extent to which monitored performance indicators adhere to the strategic objectives expressed by the slaughterhouses, and (b) if this adherence would be associated with results relevant to the business of these companies. Therefore, initially for each company a data collecting matrix was made to assess the adherence of the monitoring to the strategy, and then production compared to capacity was chosen as a proxy for the business results of each of the sample companies. The data of strategic adherence and the business results were ranked and qualitatively compared to check the association between them. Only one slaughterhouse clearly confirmed the association mentioned thereby reflecting a relative weakness of the method. On the other hand, the study had the advantage of detecting that not all the companies have an operation adequately aligned with the intended strategy, i.e., the strategic objectives are not supported by monitoring and some monitoring indicators do not sufficiently support the company strategy.

Key words: Strategic Management, Monitoring Strategy, Strategic Alignment, Performance Indicators.

**EL MONITOREO DEL DESEMPEÑO ¿ESTÁ ALINEADO CON LA ESTRATEGIA?
OBSERVACIÓN EN FRIGORÍFICOS DE LA CAPRINO-VINICULTURA DE BAHIA**

RESUMEN

Este estudio observó una muestra de cinco frigoríficos del sector de la caprino-vinicultura del Estado de Bahía, con el objetivo de verificar: (a) en qué medida ocurre adherencia de los indicadores de desempeño monitoreados a los objetivos estratégicos manifestados por los frigoríficos; y (b) si la referida adherencia estaría asociada a resultados relevantes para el negocio de esas empresas. Para tanto, fue construida, inicialmente, una matriz de colecta de datos, que permitió, para cada empresa, aferir la adherencia del monitoreo a la estrategia; a seguir, se eligió la tasa de ocupación de capacidad como proxy del resultado del negocio de las empresas de la muestra. Los datos de adherencia estratégica y de resultados para el negocio fueron dispuestos en sus respectivos rankings, los cuales sufrieron comparación cualitativa, para la verificación de ocurrencia de asociación entre ellos. Apenas un frigorífico confirmó, de forma destacada, la referida asociación, lo que reflejó una relativa fragilidad del método. Por otro lado, el estudio tuvo la ventaja de detectar que ni todas las empresas tienen operación adecuadamente alineada a la estrategia pretendida, o sea, hay objetivos estratégicos no apoyados por el monitoreo y hay indicadores monitoreados que apoyan de modo insuficiente la estrategia de la empresa.

Palabras-clave: Gestión Estratégica, Monitoreo Estratégico, Alineamiento Estratégico, Indicadores de Desempeño.

1. INTRODUÇÃO

A caprinovinicultura do Estado da Bahia é uma atividade de relevância econômica e social, visto que constitui uma importante fonte de recursos geradora de emprego e renda, quer no âmbito da agricultura familiar, quer na esfera das emergentes atividades empresariais de criação de caprinos e ovinos. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Bahia tem o maior rebanho caprino do Brasil (39%) e o segundo maior rebanho de ovinos (19,8%). Assim, a cadeia produtiva que dá suporte ao setor tem merecido a atenção de governos estaduais e de instituições de apoio ao desenvolvimento e pesquisa (IBGE, 2009). Evidencia essa atenção o fato de que, em 2007, foi criado no Estado o Arranjo Produtivo Local (APL) do setor. O APL da caprinovinicultura é um projeto do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial do Estado da Bahia (Progredir), executado pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (Secti) em parceria com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) e com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e cofinanciado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Com uma governança atuante, o APL estende-se atualmente por 39 municípios do Estado, e seu fortalecimento é percebido, na região, como fator de geração de emprego e renda para uma grande parte da população do semiárido baiano.

Paralelamente ao fortalecimento do setor, tem sido observada uma demanda crescente de produtos da caprinovinicultura no Nordeste e em outras regiões por consumidores urbanos de média e alta renda. Essa demanda tem incentivado a profissionalização do setor, historicamente comprometido com a informalidade e com o abate clandestino. Assim, nos últimos anos tem ocorrido um movimento contínuo de estruturação organizacional nos elos da criação, abate, produção e distribuição de carnes de ovinos e caprinos. Tal movimento passa pela implantação de frigoríficos abatedouros autorizados e fiscalizados pelos órgãos governamentais de defesa e inspeção sanitária animal, que fazem cumprir a legislação e regulamentos do Ministério

da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

Nesse contexto, a fim de atender às expectativas de um mercado consumidor cada vez mais exigente e para cumprir as disposições dos órgãos de fiscalização, os frigoríficos do setor têm sido pressionados a implementar diversificados tipos de controle, configurando-se o paradoxo de um negócio tradicional, pouco intensivo de tecnologia, que, no entanto, não pode prescindir de sistemas de monitoramento de desempenho com relativo grau de complexidade.

O exercício profissional de um dos autores deste artigo na Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) permitiu observar que a contingência em que atuam os referidos frigoríficos tem causado certa dificuldade para a prática da gestão estratégica dessas empresas, particularmente no que se refere à escolha dos indicadores de desempenho adequados e ao alinhamento desses indicadores com os objetivos estratégicos do negócio. Dentre outras disfunções, constatou-se que alguns frigoríficos do setor despendiam elevados esforços para o monitoramento do desempenho de atividades que não tinham clara finalidade estratégica, enquanto deixavam de monitorar adequadamente atividades importantes para a estratégia do negócio.

A literatura sobre o tema tem apontado que, para ocupar posições competitivas favoráveis, as empresas deveriam eleger indicadores de desempenho relevantes e aderentes à estratégia pretendida (DIEHL; SOUZA, 2008; MÜLLER; 2003; VALLES, 2009; KAPLAN; NORTON, 1997; MINTZBERG *et al.*, 2006). Assim sendo, este trabalho parte da premissa de que o alinhamento dos indicadores de desempenho efetivamente monitorados com o plano estratégico (explícito ou não) do negócio constitui uma característica importante da gestão, uma vez que possibilitaria evidenciar que os propósitos almejados pela organização se realizariam por intermédio das ações que estão de fato acontecendo e impulsionando o desempenho da organização.

Isso posto, duas questões motivam o presente estudo:

- (i) Em que medida ocorre aderência dos indicadores de desempenho monitorados aos objetivos estratégicos manifestados pelos frigoríficos da caprinovinocultura da Bahia?
- (ii) A referida aderência estaria associada a resultados relevantes para o negócio dessas empresas?

Para responder a essas questões, foram observados, individualmente, cinco frigoríficos do setor, com as seguintes intenções específicas: (a) identificar os objetivos estratégicos manifestados por cada negócio; (b) fazer o levantamento dos indicadores de desempenho efetivamente monitorados em cada empresa; (c) verificar o grau de aderência dos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos; (d) eleger um resultado de negócio comum à amostra de empresas, representativo (*proxy*) da *performance* no setor; e (e) avaliar eventual associação entre o grau de aderência estratégica e o *proxy* de *performance* setorial.

Este artigo está constituído da presente introdução e das seguintes seções: seção 2 (Aporte Teórico), em que são brevemente revistos alguns autores que contribuem para o entendimento da associação entre o monitoramento de desempenho operacional e a estratégia do negócio; seção 3 (A caprinovinocultura de corte na Bahia), que faz uma descrição sumária da situação atual da atividade no Estado; seção 4 (Procedimentos Metodológicos), contendo informações sobre o delineamento da pesquisa e apresentando os instrumentos de coleta e tratamento dos dados; seção 5 (Análise dos Resultados), em que são apresentadas e discutidas as respostas às questões do estudo; e seção 6 (Considerações Finais), com as conclusões e recomendações.

2. APORTE TEÓRICO

Diversos são os dados coletados na operação rotineira de uma empresa: dados financeiros, de produção, de vendas, de produtividade e, adicionalmente, no caso da agroindústria, dados de segurança de alimentos exigidos pela legislação sanitária. Reunidos, esses dados podem gerar indicadores para variados controles, de acordo com o interesse dos *stakeholders* do negócio. Surge, daí, a estrutura de monitoramento de indicadores de desempenho da empresa. De acordo com Drucker (2001), “controlar tudo é controlar nada”, e tentar controlar o que é

irrelevante pode causar mau direcionamento para o negócio. Segundo o conhecido autor, a mera coleta de dados e indicadores, por si só, não seria suficiente para assegurar uma posição competitiva. Para tanto, seria imprescindível a integração dos indicadores com uma estratégia adequada ao negócio. Convergindo para essa ideia, Fernandes (2006) também destaca que a mensuração do desempenho organizacional se justifica na medida em que está associada ao atendimento das expectativas dos *stakeholders*.

Por sua vez, Diehl e Souza (2008) descrevem, em um estudo com um grupo de empresas, uma situação organizacional em que controles de custos pouco estruturados e pouco formalizados mostraram-se eficazes justamente porque eram convergentes para a estratégia das empresas, caracterizadas pela criatividade e flexibilidade. Eles concluem que o alinhamento dos sistemas de controle à estratégia pode elevar o desempenho global do negócio e estar diretamente relacionado com o sucesso das organizações. Apesar disso, os autores revelam-se surpreendidos com o fato de que, na prática, parece haver expressiva incidência de desalinhamentos dos controles com a estratégia.

Simons (2000) observa que os indicadores de desempenho monitorados em uma empresa devem atender a três condições básicas: (a) estar alinhados com a estratégia global; (b) apresentar a possibilidade de serem objetivamente medidos; e (c) estar ligados à geração de valor para o negócio. Para o referido autor, a competitividade de uma organização estaria diretamente relacionada ao alinhamento de seu sistema de controle de gestão com a estratégia da empresa. Nessa mesma vertente, Müller (2003) entende como necessário o desenvolvimento de um modelo de gestão que possibilite o monitoramento das ações operacionais e que tenha como referência um sistema de indicadores de desempenho convergente para os objetivos estratégicos da empresa. Para aquele autor, o modelo de gestão deveria assegurar a integração entre as partes (estratégia, processos e indicadores). Assim, a falta de aderência de uma dessas partes pode comprometer as demais, com implicações negativas para o futuro da empresa.

Mauro (2010) estudou a associação entre as práticas operacionais e os resultados do negócio em empresas do setor sucroalcooleiro no Estado

de São Paulo. Ele considerou o **lucro líquido sobre o faturamento** e a **geração de caixa sobre o faturamento** como variáveis representativas do resultado do negócio. As práticas operacionais de produção, qualidade e manutenção tradicionalmente integram a estratégia desse setor. Partindo-se da premissa de que o alinhamento das práticas com a estratégia está associado ao bom resultado do negócio, foram estudadas 47 empresas, cujo **lucro líquido sobre faturamento** apresenta forte correlação com as práticas operacionais (74%), e a **geração de caixa sobre faturamento** mostra uma correlação razoável (58,9%) com as referidas práticas. Esses dados levaram o autor a confirmar a premissa de seu estudo, ou seja, que o grau de alinhamento estratégico está associado positivamente com as variáveis de resultados para o negócio. Foram feitos, ainda, testes de correlação semelhantes, respectivamente com o **crescimento do faturamento** e com o **crescimento do lucro**, cujos resultados demonstraram que a primeira variável de resultado do negócio apresentava forte correlação (76,6%) com as práticas operacionais, e a última, correlação razoável (60,4%) com as citadas práticas.

A revisão desses estudos, que são pouco numerosos e voltados para outros setores, dá apoio teórico-conceitual à premissa expressa na introdução do presente trabalho, incentivando seus autores a realizar esta pesquisa no setor da caprinovinicultura.

3. A CAPRINOVINOCULTURA DE CORTE NA BAHIA

Dados do IBGE oriundos da Pesquisa Pecuária Municipal (2009) apontam a existência de um rebanho brasileiro de 9,1 milhões de cabeças de caprinos e 16,8 milhões de ovinos, dos quais 90,6% e 56,9%, respectivamente, estão no Nordeste. A contribuição da Bahia para o rebanho total do Nordeste é de 2,7 milhões de cabeças de caprinos e de 3 milhões de cabeças de ovinos, que representam, respectivamente, 33% e 31% dos rebanhos nordestinos desses animais.

No Nordeste, grande parte da criação de caprinos e ovinos acontece na informalidade de fazendas e sítios espalhados pelo interior do semiárido, o que a caracteriza como uma atividade típica da pecuária familiar, com a qual inúmeros pequenos proprietários de terra agregam,

individualmente, pouco valor à produção local. Essa informalidade na criação dos rebanhos resvala para a comercialização, que é realizada tanto para os frigoríficos oficialmente autorizados a realizar abates quanto para o mercado clandestino de abate. Este último acha-se distante das diretrizes sanitárias, ocorrendo nas feiras livres de pequenos municípios do interior. Informações divulgadas pelo SEBRAE (2005) confirmam essa situação, apontando que, no Nordeste e, mais especificamente, na Bahia, a produção de caprinos e ovinos ocorre, principalmente, em estabelecimentos de base familiar, frágeis financeiramente, com baixa tecnologia e pouco acesso a crédito. Em consequência, diz o referido informe, a comercialização se caracteriza por canais de distribuição curtos, em zonas rurais ou pequenas cidades do interior, com pouca ou nenhuma participação de frigoríficos ou de indústrias de frios.

Em que pese essa situação, começam a ser observadas mudanças nos segmentos de produção e comercialização de caprinos e ovinos. Essas mudanças se expressam no surgimento de criadores especializados na caprinocultura de corte ou de leite e na ovinocultura de corte, que estão gradativamente superando a histórica condição de produtores apenas para o autoconsumo e para o mercado local. Mesmo assim, em boa parte dos casos essa especialização é apenas parcial, ou seja, os agricultores, sobretudo os familiares, implementam melhorias na exploração de caprinos e ovinos, mas não se tornam exclusivamente caprinocultores ou ovinocultores. Eles continuam desenvolvendo outras atividades agrícolas ou não agrícolas, dentro ou fora das unidades produtivas, o que lhes permite manter certa independência financeira em relação ao mercado desses animais e fragiliza o compromisso com melhorias.

Com o intuito de organizar a cadeia produtiva da caprinovinicultura na Bahia, instituições governamentais e de apoio ao desenvolvimento agropecuário têm empenhado ações e colhido alguns resultados. São projetos orientados para os seguintes aspectos: seleção de raças, por meio da aplicação de modernas tecnologias na melhoria do padrão genético dos rebanhos; manejo e transporte dos animais; industrialização e comercialização da carne, em que são dadas orientações sobre as

diversas formas de consumo e as características nutricionais do produto. Em razão do trabalho realizado nos últimos anos, já é possível verificar no mercado a evolução dos padrões de qualidade das carcaças, com a disponibilidade de cortes de carne bem definidos, e a diferenciação de preços entre as peças (em função da relação carne/osso), com uma apresentação do produto compatível com as exigências dos novos consumidores.

Os esforços por melhorias promovidos pelas referidas instituições de fomento ao desenvolvimento regional, assim como as exigências do próprio mercado, têm criado condições, nos últimos tempos, para o surgimento de uma nascente profissionalização em parte da cadeia da caprinovinocultura no Estado da Bahia, que passa pela implantação de alguns estabelecimentos frigoríficos. Foi observado que o grau de maturidade da maioria dessas empresas ainda é pequeno, pois elas se encontram numa fase inicial de atuação no setor, com cerca de 60% delas instaladas há menos de três anos. Mesmo assim, em razão da natureza de sua atividade e dos

tradicionais controles financeiros e operacionais, essas empresas estão sob permanente pressão para implantar e monitorar controles que garantam a confiabilidade e a segurança alimentar de seus produtos. Esses requisitos, aliados a outros, como os cuidados com o meio ambiente e a realização de inovações, estão sendo cada vez mais demandados pelo consumidor e, portanto, fazem parte do “pacote de valor” a ele oferecido.

Assim, impõe-se aos frigoríficos atuantes neste setor a adoção de um sistema de indicadores de processo, qualidade e inovação, além dos indicadores de produção e financeiros normalmente monitorados.

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

4.1. Delineamento

O esquema da Figura 1 ilustra o delineamento das ações para responder ao problema de pesquisa proposto neste estudo.

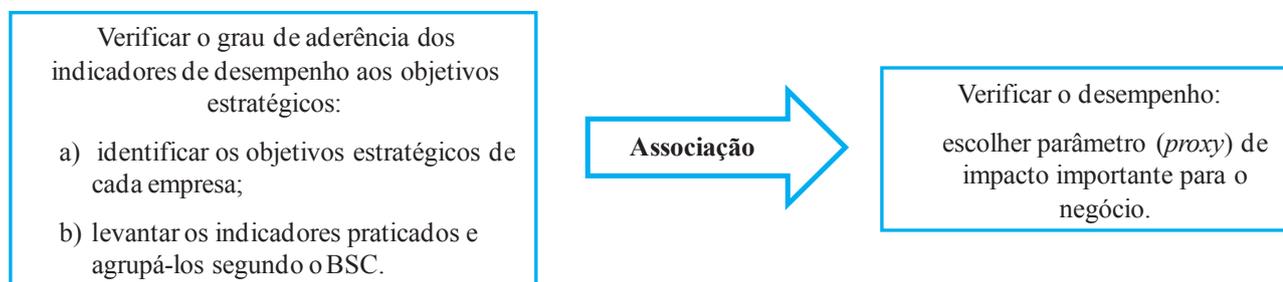


Figura 1: Delineamento da pesquisa

Fonte: Os autores.

O delineamento da pesquisa é descrito, em resumo, nas três etapas abaixo, as quais serão detalhadas mais adiante nesta seção.

- Etapa 1: Verificação do grau de aderência dos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos

a) identificação dos objetivos estratégicos da empresa, por meio de informações obtidas de seus dirigentes;

b) levantamento dos indicadores praticados pela empresa, segundo o agrupamento proposto na metodologia do BSC (*Balanced Scorecard*), por

meio de entrevistas estruturadas com representantes da empresa e por observação direta.

De posse desses dois conjuntos de informações, verificou-se o grau de aderência dos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos de cada empresa da amostra.

As empresas foram, então, ordenadas em um *ranking* segundo o grau de aderência estratégica.

- Etapa 2: Escolha de um parâmetro de resultado do negócio

Foi escolhido, arbitrariamente, um parâmetro de resultado (*proxy*) importante para o negócio e representativo da *performance* da empresa no setor.

Desta vez, as empresas foram ordenadas em um *ranking* segundo o referido parâmetro de resultado.

- Etapa 3: Avaliação de associações entre o grau de aderência e o parâmetro de resultado para o negócio

Realizou-se uma avaliação qualitativa da associação.

4.2. A amostra investigada

A pesquisa foi realizada por intermédio de um estudo multicaso e limitou-se a observar os estabelecimentos frigoríficos formalmente autorizados pelo Serviço de Inspeção Estadual (SIE) e/ou Federal (SIF) a realizar abate de caprinos e ovinos no Estado da Bahia. Essa condição restringiu a amostra a apenas cinco empresas do setor. Os nomes desses estabelecimentos foram omitidos, a fim de preservar a confidencialidade das empresas. Segue-se uma breve descrição das referidas empresas, aqui denominadas, respectivamente, pelas letras A, B, C, D e E:

Frigorífico A: Estabelecimento frigorífico que atua na forma de cooperativa. Contou com o apoio de convênios com órgãos públicos estaduais e federais para estruturação física, qualificação e desenvolvimento tecnológico. Possui uma infraestrutura de abate para 2.000 animais/mês. Segue o regulamento do Serviço de Inspeção Estadual (SIE) e atua com cortes diferenciados para o mercado. Iniciou suas atividades em 2008.

Frigorífico B: Empresa também estruturada na forma de cooperativa. Recentemente estabelecida no Estado, possui infraestrutura para o abate de 2.000 animais/mês e atua, igualmente, em conformidade com o SIE. Desde o início de sua implantação, tem contado com o apoio oriundo de convênios com órgãos públicos estaduais e federais para estruturação física e qualificação da mão de obra. Atua com cortes diferenciados e outros cortes. Iniciou suas atividades em 2010.

Frigorífico C: Empresa cuja origem de capital é própria e cujas atividades foram iniciadas em 2005. Apresenta capacidade instalada para 3.000

animais/mês e possui registro no Serviço de Inspeção Federal (SIF). Atua com cortes comerciais diferenciados.

Frigorífico D: Por meio de capital próprio, iniciou suas atividades em 2009, com infraestrutura para abate de ovinos, caprinos, bovinos e suínos. Com registro no SIE especificamente para o abate de ovinos e caprinos, possui uma capacidade instalada para 8.000 animais/mês. A empresa ainda não atua com cortes diferenciados no mercado, realizando abate de animais diretamente para açougues e restaurantes.

Frigorífico E: Empresa privada com capacidade instalada para abate de 5.000 animais/mês. Com registro no SIF, atua no setor desde 1993 e investiu de forma mais sistemática na estruturação física e na qualificação da mão de obra.

4.3. Instrumentos para coleta e tratamento de dados

4.3.1. Etapa 1

Para a coleta dos dados que seriam considerados na Etapa 1 da pesquisa utilizou-se um questionário, que foi respondido em todas as empresas da amostra por pessoas ligadas às áreas funcionais administrativa, financeira, da qualidade e de relações com o mercado. Todos os respondentes pertenciam ao primeiro escalão decisório de suas empresas, estando, portanto, qualificados para dar informações sobre a parte do questionário relativa aos objetivos estratégicos da empresa. Quanto à parte do instrumento que coletou os dados sobre os indicadores de desempenho praticados pelas empresas, os respondentes estavam igualmente qualificados para fornecer as informações de natureza operacional requeridas*.

O questionário foi aplicado de forma presencial por um dos autores deste trabalho, de modo que eventuais dúvidas eram dirimidas simultaneamente à coleta dos dados e informações. Em paralelo à aplicação do questionário, o referido autor fazia observações próprias, que eram registradas. Ao todo, foram entrevistadas quatorze (14) pessoas, assim distribuídas:

* Esse domínio abrangente sobre conhecimentos estratégicos e operacionais é típico de dirigentes de empresas de pequeno porte.

Frigorífico A: três respondentes - um do setor administrativo-financeiro, um da produção/qualidade e um da direção geral da empresa;

Frigorífico B: três respondentes - um do setor financeiro, um da produção e um da qualidade;

Frigorífico C: três respondentes - um do setor administrativo-financeiro, um do setor de mercado e um da produção/qualidade;

Frigorífico D: três respondentes - um do setor administrativo-financeiro, um da produção e um do setor de mercado;

Frigorífico E: dois respondentes - um do setor administrativo-financeiro e um da produção/qualidade.

A parte do questionário relativa à coleta de informações sobre os objetivos estratégicos da empresa permitia respostas livres. As entrevistas realizadas nas cinco empresas da amostra resultaram na consolidação de 12 (doze) conjuntos de objetivos estratégicos do setor, quais sejam: combater a clandestinidade; integrar/fidelizar os fornecedores; qualidade do produto; reputação em

qualidade; aumentar os pontos de venda; aumentar a participação em nichos de mercado de maior valorização; reduzir os custos de produção; aumentar a escala de produção; elevar a produtividade; retornos financeiros; diferenciação de produtos; e consolidação da marca.

Para a coleta de dados sobre os indicadores de desempenho praticados pelas empresas, o questionário continha uma seção estruturada em que se apresentavam ao respondente alternativas de enquadramento das respostas na estrutura de indicadores proposta pelo BSC (*Balanced Scorecard*), conforme originalmente concebido por Kaplan e Norton (1997), ou seja, classificados em quatro “perspectivas”: a financeira, a dos processos internos, a do cliente e a do aprendizado/crescimento. As respostas permitiram a formação de 7 (sete) grupos dentro das referidas perspectivas, caracterizados pela concentração de indicadores de maior afinidade e similaridade. Assim, os indicadores ficaram efetivamente agrupados da forma mostrada no Quadro 1.

Quadro 1: Grupos de Indicadores

Perspectivas	Grupos	Número de Indicadores
Financeira	G1 – Controle de Caixa	9 (nove)
	G2 – Controle Econômico-Financeiro	6 (seis)
Processos Internos	G3 – Exigências das Legislações	3 (três)
	G4 - Qualidade	5 (cinco)
	G5 - Produtividade	9 (nove)
Cliente	G6 – Satisfação do Cliente	9 (nove)
Aprendizagem/Crescimento	G7 – Evolução	7 (sete)

Fonte: Os autores.

A fim de verificar a aderência dos indicadores aos objetivos estratégicos de cada empresa da amostra, construiu-se, inicialmente, uma matriz genérica (Quadro 2), denominada neste trabalho

matriz de aderência-padrão, na qual os indicadores foram posicionados nas linhas e os objetivos estratégicos nas colunas. Nessa matriz, a aderência foi representada pelo conjunto de

interseções entre linhas e colunas, em que foram marcadas com um “x” as células que mostravam a aderência de um determinado indicador de desempenho ao seu respectivo objetivo estratégico. O Quadro 2 mostra que a **matriz de aderência-padrão** tem um total de 204 ocorrências dessas interseções, representando a aderência “ótima”, ou máxima possível, para a

amostra investigada. Convém não desprezar um certo grau de arbitrariedade na construção da referida matriz, pois ela é resultante do consenso dos autores deste trabalho sobre a aderência de cada indicador de desempenho a determinados objetivos estratégicos, no caso, aqueles resultantes da investigação realizada na amostra de empresas estudadas.

Quadro 2: Matriz de Aderência-Padrão (amostra global)

GRUPOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INDICADORES DE DESEMPENHO	Combater a clandestinidade	Integrar/Fidelizar fornecedor indústria	Qualidade	Reputação em qualidade	Aumentar pontos de venda	Aumentar a participação em nichos de mercado de maior valorização	Reduzir custos de produção	Produção em escala	Elevar produtividade (Kg/h)	Retorno Financeiro	Diferenciação dos produtos	Consolidação da marca	Σ	
FINANCEIROS		0	0	0	0	0	0	6	3	3	15	0	0	Σ	
G1 Controle de caixa	Contas a pagar										x			17	
	Contas a receber										x				
	Faturamento total							x	x	x	x				
	Custo variável (R\$)							x			x				
	Custo Unitário										x				
	Faturamento/cliente (R\$)										x				
	Participação faturamento/cliente (%)										x				
	Custo fixo (R\$)							x			x				
G2 Controle Econômico-financeiro	Margem de Lucro (%)						x	x	x	x	x			10	
	Investimento previsto ano corrente										x				
	Investimento acumulado										x				
	Capital de giro							x			x				
	DRE										x				
PROCESSOS INTERNOS		7	5	7	6	3	7	11	7	11	13	1	5		
G3 Legislações	BPF	x		x	x		x						x	15	
	APPCC	x		x	x		x						x		
	Programa de autocontrole	x		x	x		x						x		
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça			x						x	x			22	
	N° de contaminações			x	x			x			x		x		
	Peso da carcaça			x	x		x	x		x	x	x			
	Rendimento/carcaça			x	x			x		x	x				
G5 Produtividade	Transporte de animais	x	x											46	
	Consumo de energia							x	x	x	x				
	Estimativa de produção/mês							x	x	x	x				
	Custo unitário do animal	x	x					x			x				
	Produção/mês					x	x	x	x	x	x		x		
	Capacidade ociosa/mês	x	x			x	x	x	x	x	x				
	N° de animais abatidos/hora							x	x	x	x				
	N° de funcionários - Total									x	x				
N° de Funcionários - Produção							x	x	x	x					
G6 Satisfação dos clientes	Produtividade mensal	x	x			x	x	x	x	x	x			50	
	CLIENTE		4	4	2	6	6	8	1	1	1	7	2		8
	N° de reclamações			x	x		x				x		x		
	Tempo de atendimento dos pedidos	x	x		x	x	x	x	x	x	x				
	Atendimento total dos pedidos	x	x		x	x	x	x			x		x		
	N° de clientes					x	x						x		
	Satisfação dos clientes			x	x	x	x				x	x	x		
G7 Evolução	Participação no mercado	x	x			x	x				x	x	x	44	
	Cortes Especiais						x				x	x	x		
	Ações de Responsabilidade Social	x	x		x								x		
	% de entregas no prazo				x	x	x				x		x		
	APRENDIZADO E CRESCIMENTO		3	3	3	7	1	5	2	2	4	7	2		5
	Pesquisa de satisfação (interna)				x		x	x			x	x			
	Investimento em controle ambiental				x						x		x		
G7 Evolução	Aumento % de animais próprios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	44	
	Taxa de retenção de clientes			x	x		x				x		x		
	Investimento em Marketing				x		x				x		x		
	Satisfação dos fornecedores	x	x		x				x	x	x		x		
	Pagam. diferenciado a fornecedores	x	x	x	x		x				x	x	x		
	Σ	14	12	12	19	10	20	20	13	19	42	5	19		204

Fonte: Os autores.

Para constatar o grau de aderência dos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos de cada empresa da amostra, utilizou-se a estrutura da **matriz de aderência-padrão** e, sobre esta, foram contabilizadas apenas as interseções próprias de cada empresa. Recorde-se que a **matriz de aderência-padrão** reúne todos os objetivos estratégicos e todos os indicadores de desempenho detectados na amostra de empresas como um todo. Para cada empresa em particular, porém, a estrutura da referida matriz foi utilizada para registrar somente objetivos estratégicos e indicadores de desempenho próprios da empresa. Assim, construiu-se, para cada empresa, sua própria **matriz de aderência** da empresa, ou seja, aquela que reflete a efetiva aderência dos indicadores de desempenho praticados pela empresa aos objetivos estratégicos por ela pretendidos.

A fim de ordenar as empresas em um “*ranking*” segundo o grau de aderência estratégica, utilizou-se a relação porcentual entre o número de interseções de cada empresa e o correspondente número de interseções da **matriz de aderência-padrão**, a qual, como se disse, representa a aderência “ótima” ou máxima para a amostra.

A **matriz de aderência** da empresa permitiu, ainda, analisar os esforços de cada empresa em cada uma das perspectivas do BSC, o que possibilitou constatar em qual ou quais perspectivas as empresas empregam maior ou menor esforço, tornando possível, assim, sinalizar pontos passíveis de melhoria no que se refere ao alinhamento estratégico do monitoramento operacional da empresa.

4.3.2. Etapa 2

Para a escolha do parâmetro de resultado das empresas, os seguintes aspectos foram considerados:

- a) necessidade de trabalhar com um parâmetro homogêneo, ou seja, de importância comum a todas as empresas da amostra (e do setor), e de que estas o apresentassem abertamente, sem constrangimentos quanto à confidencialidade;
- b) facilidade de comprovação do parâmetro; e
- c) que o parâmetro não fosse fortemente influenciado pelo tempo de existência das

empresas, pois a amostra contemplava cinco empresas, das quais três atuavam no setor havia menos de três anos, outra estava estabelecida havia pouco mais de um ano e apenas uma delas atuava no setor havia mais tempo (quinze anos).

É comum que os parâmetros de resultado de negócio sejam eleitos dentre aqueles de natureza financeira ou mercadológica, como é o caso do faturamento, lucro, margens, participação no mercado ou outros parâmetros destes derivados. No entanto, os constrangimentos anteriormente mencionados impediam a escolha de parâmetros da referida natureza. Assim, para contornar essa dificuldade, optou-se por um parâmetro que, embora de natureza operacional, revela-se importante para os frigoríficos da caprinovinocultura estudados. É o caso da utilização de capacidade. Os autores do presente trabalho decidiram, então, eleger o nível de utilização da capacidade instalada como *proxy* para o resultado do negócio, apoiados nas razões que seguem.

Em consequência das fortes oscilações no suprimento de animais para os frigoríficos, típicas da baixa formalização do setor, a integração e fidelização do fornecedor revelou-se um objetivo estratégico comum à maioria das empresas da amostra, como se verá na seção de análise dos resultados. Essa é uma indicação de que a ocupação de capacidade e a regularidade de funcionamento são aspectos relevantes para o resultado do negócio. Além disso, o parâmetro **utilização da capacidade** define o grau de diluição dos custos fixos de uma instalação industrial, que pode estar associado, indiretamente, a um melhor desempenho econômico. Resolveu-se, então, trabalhar com o porcentual de uso da capacidade instalada, calculado a partir do abate mensal de cada frigorífico. Observe-se que esse parâmetro mostrou-se também adequado pelo fato de que não houve expansão da capacidade instalada em nenhuma das empresas entre março de 2010 e fevereiro de 2011 (um ano), período de tempo em que os abatimentos mensais foram registrados.

O porcentual de ocupação da capacidade instalada serviu para ordenar as empresas em um *ranking* de resultados para o negócio.

4.3.3. Etapa 3

As associações entre o grau de aderência estratégica do monitoramento de desempenho e o parâmetro de resultado para o negócio foram feitas de modo qualitativo, visto que a quantidade de dados, bem como a forma pela qual os mesmos foram coletados, não permitiu o emprego de testes estatísticos de correlação. Diante disso, optou-se simplesmente por comparar o *ranking* de aderência com o *ranking* de resultado, examinando-se as posições relativas das empresas nos mesmos.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção faz-se a análise de cada caso estudado, na intenção de, ao final do estudo, responder às perguntas da pesquisa. Assim, por meio das matrizes de aderência efetiva de cada empresa investigada, tentou-se avaliar a eficácia

do monitoramento do desempenho de cada uma delas, expressa pela aderência à estratégia. Em seguida, investigou-se se a eficácia do monitoramento de desempenho tinha associação com a taxa de ocupação da capacidade instalada das empresas.

5.1. Grau de aderência dos indicadores aos objetivos estratégicos

Frigorífico A – A matriz de aderência da empresa do Frigorífico A apresentou os seguintes objetivos estratégicos: combater a clandestinidade; integrar/fidelizar fornecedor e indústria; qualidade; reduzir os custos de produção; elevar a produtividade; retorno financeiro; diferenciação dos produtos. A Tabela 1 apresenta os percentuais de aderência dos indicadores aos objetivos estratégicos, calculados pela **matriz de aderência-padrão**.

Tabela 1: Grau de aderência para o Frigorífico A (nº interseções,%)

FRIGORÍFICO A	Aderência Padrão	Aderência Efetiva	% de Aderência
Combater a clandestinidade	14	1	7,14%
Integrar/Fidelizar fornecedor e indústria	12	0	0,00%
Qualidade	12	7	58,33%
Reduzir os custos de produção	20	6	30,00%
Elevar a produtividade (Kg/H)	19	2	10,53%
Retorno Financeiro	42	26	61,90%
Diferenciação dos produtos	5	2	40,00%
Total	124	44	35,48%

Fonte: Os autores.

No total, constatou-se que somente 35,48% dos indicadores são utilizados como apoio aos objetivos estratégicos, o que indica a necessidade de direcionar melhor os indicadores aos seus correspondentes objetivos estratégicos. Os indicadores financeiros (61,90%) e de qualidade (58,33%) são os que apresentam mais alta aderência. O frigorífico A tem como um de seus objetivos estratégicos **integrar/fidelizar** seus fornecedores; no entanto, não se encontrou

indicador de desempenho monitorando esse aspecto. A aderência a **combater a clandestinidade** é de apenas 7,14%.

Frigorífico B – A matriz de aderência do Frigorífico B revelou os seguintes objetivos estratégicos: combater a clandestinidade; integrar/fidelizar fornecedor e indústria; qualidade; reduzir os custos de produção; produção em escala; retorno financeiro; diferenciação dos produtos.

Tabela 2: Grau de aderência para o Frigorífico B (n° interseções,%)

FRIGORÍFICO B	Aderência-Padrão	Aderência Efetiva	% de Aderência
Combater a clandestinidade	14	1	7,14%
Integrar/Fidelizar fornecedor e indústria	12	1	8,33%
Qualidade	12	6	50,00%
Reduzir os custos de produção	20	4	20,00%
Produção em escala	13	1	7,69%
Retorno Financeiro	42	22	52,38%
Diferenciação dos produtos	5	2	40,00%
Total	118	37	31,36%

Fonte: Os autores.

A Tabela 2 mostra que, em geral, há pouca aderência (31,36%) dos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos do Frigorífico B. Com referência ao objetivo estratégico **integrar/fidelizar fornecedor e indústria**, a matriz de aderência-padrão levantou doze possibilidades de uso de indicadores que apoiariam esse objetivo. Entretanto, verifica-se, efetivamente, o uso de apenas um indicador para suportar o referido objetivo estratégico (8,33%). Verifica-se também que, dos sete objetivos estratégicos expressados pela empresa, o que tem recebido maior atenção em termos de monitoramento de desempenho é o objetivo

retorno financeiro, que obteve um percentual de 52,38% de aderência dos indicadores. O objetivo estratégico **produção em escala** recebeu apenas 7,69% de aderência no monitoramento do Frigorífico B. O objetivo estratégico com menor aderência por parte de indicadores de desempenho é **combater a clandestinidade** (7,14%).

Frigorífico C – Destaca-se o apoio com maior intensidade para o objetivo **retorno financeiro**, com 57,14% (Tabela 3). No outro extremo, o objetivo **combater a clandestinidade** recebe apoio de apenas dois indicadores em quatorze possibilidades (14,29%).

Tabela 3: Grau de aderência para o Frigorífico C (n° interseções,%)

FRIGORÍFICO C	Aderência-Padrão	Aderência Efetiva	% de Aderência
Combater a clandestinidade	14	2	14,29%
Qualidade	12	4	33,33%
Aumentar os pontos de venda	10	2	20,00%
Aumentar a participação em nichos de mercado de maior valorização	20	6	30,00%
Reduzir os custos de produção	20	5	25,00%
Retorno Financeiro	42	24	57,14%
Diferenciação dos produtos	5	2	40,00%
Total	123	45	36,59%

Fonte: Os autores.

Frigorífico D – A matriz de aderência-padrão da amostra (Tabela 4) apontou 130 aderências possíveis dos indicadores aos objetivos estratégicos deste frigorífico. Entretanto, a matriz de aderência do Frigorífico D mostrou, efetivamente, 47 ocorrências de aderência (36,15%).

Mais uma vez, verifica-se o destaque para o índice de aderência dos indicadores ao atendimento do objetivo estratégico **retorno financeiro**, com um percentual de 54,76%, e novamente vê-se que o objetivo estratégico que percentualmente recebe o menor grau de apoio da empresa é **combater a clandestinidade** (7,14%).

Tabela 4: Grau de aderência para o Frigorífico D (n° interseções,%)

FRIGORÍFICO D	Aderência-Padrão	Aderência Efetiva	% de Aderência
Combater a clandestinidade	14	1	7,14%
Qualidade	12	4	33,33%
Aumentar os pontos de venda	10	2	20,00%
Reduzir os custos de produção	20	8	40,00%
Produção em escala	13	4	30,77%
Elevar a produtividade (Kg/H)	19	5	26,32%
Retorno Financeiro	42	23	54,76%
Total	130	47	36,15%

Fonte: Os autores.

Frigorífico E – A matriz de aderência específica do Frigorífico E destacou-se das demais matrizes das empresas da amostra, pois apontou 143 aderências efetivas, num total de 149 possibilidades, ou seja, 95,97% (Tabela 5).

Constata-se que, aparentemente, esta empresa alinha seu sistema de monitoramento de desempenho aos seus objetivos estratégicos de forma expressivamente mais eficaz.

Tabela 5: Grau de aderência para o Frigorífico E (n° interseções,%)

FRIGORÍFICO D	Aderência-Padrão	Aderência Efetiva	% de Aderência
Combater a clandestinidade	14	13	92,86%
Integrar/Fidelizar fornecedor e indústria	12	12	100,00%
Reputação em qualidade	19	18	94,74%
Aumentar participação em nichos de mercado de maior valorização	20	19	95,00%
Elevar a produtividade (Kg/H)	19	18	94,74%
Retorno Financeiro	42	40	95,24%
Diferenciação dos produtos	5	5	100,00%
Consolidação da marca	18	18	100,00%
Total	149	143	95,97%

Fonte: Os autores.

A Tabela 5 mostra que todos os percentuais de aderência dos indicadores aos objetivos

estratégicos estão acima de 90%, e que três objetivos apresentam aderência total por parte dos

correspondentes indicadores (100%), nomeadamente **integrar/fidelizar fornecedor e indústria, diferenciação dos produtos e consolidação da marca**. Para os demais objetivos estratégicos, o que apresenta menor índice de aderência é **combater a clandestinidade**, mas, mesmo assim, este apresenta treze ocorrências de uso de indicadores, dentre quatorze possibilidades existentes, alcançando um percentual de 92,86%.

A análise da aderência para as cinco empresas investigadas aponta o objetivo estratégico

combater a clandestinidade como aquele que, para sua realização, recebe o menor índice de apoio dos indicadores. Com exceção do Frigorífico E, que apoia o referido objetivo com 92,86% das possibilidades, as demais empresas trabalham com percentuais de aderência notoriamente baixos para o objetivo de **combater a clandestinidade**, a saber: Frigoríficos A, B e D com 7,14% cada um, e Frigorífico C com 14,29%.

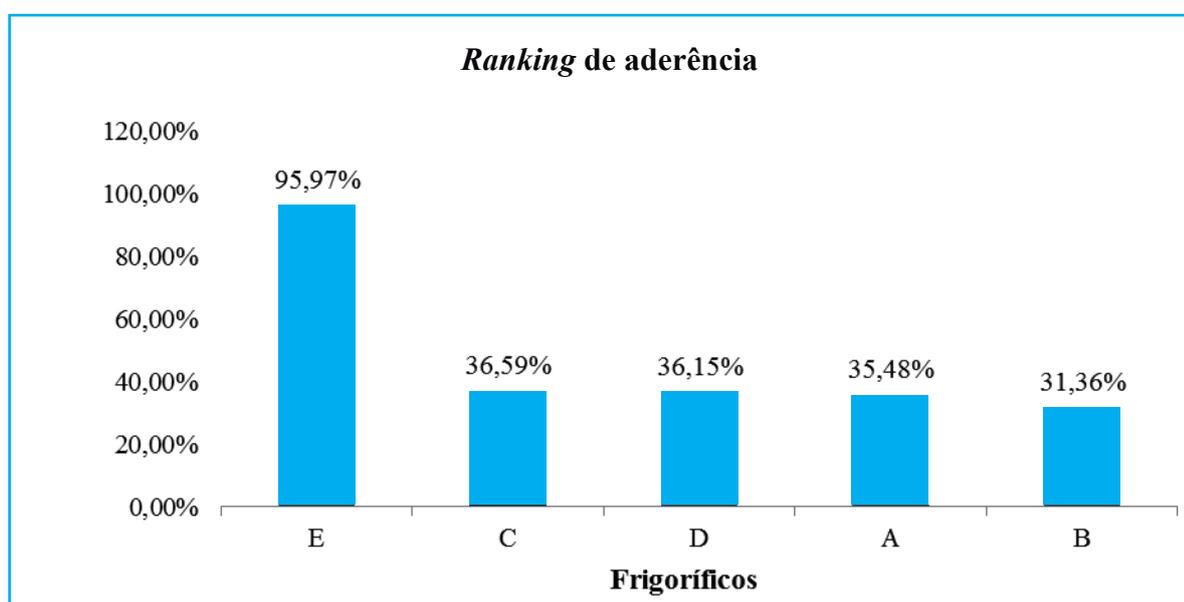


Figura 2: *Ranking* dos frigoríficos segundo a aderência dos indicadores à estratégia

Fonte: Os autores.

A Figura 2 apresenta os percentuais totais de aderência estratégica das empresas, sequenciados de forma decrescente, e pode ser interpretada como um *ranking*, no qual o Frigorífico E ocupa a primeira posição, seguido pelos Frigoríficos C, D, A e B. Constata-se a formação de um bloco intermediário, composto dos frigoríficos C, D e A, no qual as diferenças nos graus de aderência são mínimas, não chegando a 1%. Na última posição do *ranking* está o frigorífico B (31,36%).

5.2. Resultado do negócio medido pela ocupação de capacidade

Conforme exposto anteriormente, o *proxy* escolhido foi o percentual de uso da capacidade instalada das empresas investigadas. Foram

coletados dados do abate de cada empresa pelo período de 12 (doze) meses, compreendendo o intervalo de março/2010 a fev./2011.

Pelos dados coletados, pode-se verificar (Tabela 6) uma grande variação na taxa de uso da capacidade instalada ao longo do período em praticamente todas as empresas investigadas, com variações ocorrendo da seguinte forma:

- Frigorífico A – variação de 17,30% a 86,50%;
- Frigorífico B – variação de 0,00% a 35,90%;
- Frigorífico C – variação de 6,67% a 49,43%;
- Frigorífico D – variação de 4,05% a 16,40%;
- Frigorífico E – variação de 35,80% a 64,32%.

Tabela 6: Taxa de uso da capacidade instalada

Mês	ABATE MENSAL									
	FRIGORÍFICO A	% de Uso da Capacidade Instalada	FRIGORÍFICO B	% de Uso da Capacidade Instalada	FRIGORÍFICO C	% de Uso da Capacidade Instalada	FRIGORÍFICO D	% de Uso da Capacidade Instalada	FRIGORÍFICO E	% de Uso da Capacidade Instalada
1	1.169	58,45%	324	16,20%	614	20,47%	868	10,85%	2.492	49,84%
2	1.294	64,70%	286	14,30%	315	10,50%	853	10,66%	1.790	35,80%
3	1.730	86,50%	462	23,10%	1.483	49,43%	820	10,25%	2.338	46,76%
4	1.727	86,35%	613	30,65%	1.184	39,47%	847	10,59%	2.116	42,32%
5	675	33,75%	478	23,90%	519	17,30%	499	6,24%	1.997	39,94%
6	861	43,05%	718	35,90%	1.217	40,57%	324	4,05%	2.606	52,12%
7	569	28,45%	311	15,55%	899	29,97%	442	5,53%	2.132	42,64%
8	729	36,45%	357	17,85%	822	27,40%	463	5,79%	2.320	46,40%
9	346	17,30%	156	7,80%	200	6,67%	711	8,89%	2.644	52,88%
10	470	23,50%	135	6,75%	258	8,60%	1.257	15,71%	3.085	61,70%
11	484	24,20%	0	0,00%	263	8,77%	1.279	15,99%	2.958	59,16%
12	907	45,35%	0	0,00%	730	24,33%	1.312	16,40%	3.216	64,32%
Total anual	10.961	45,67%	3.840	16,00%	8.504	23,62%	9.675	10,08%	29.694	49,49%
Capacidade Instalada	24.000		24.000		36.000		96.000		60.000	

Fonte: Os autores.

A Figura 3 ilustra o *ranking* das empresas pela taxa média de ocupação de capacidade no período investigado.

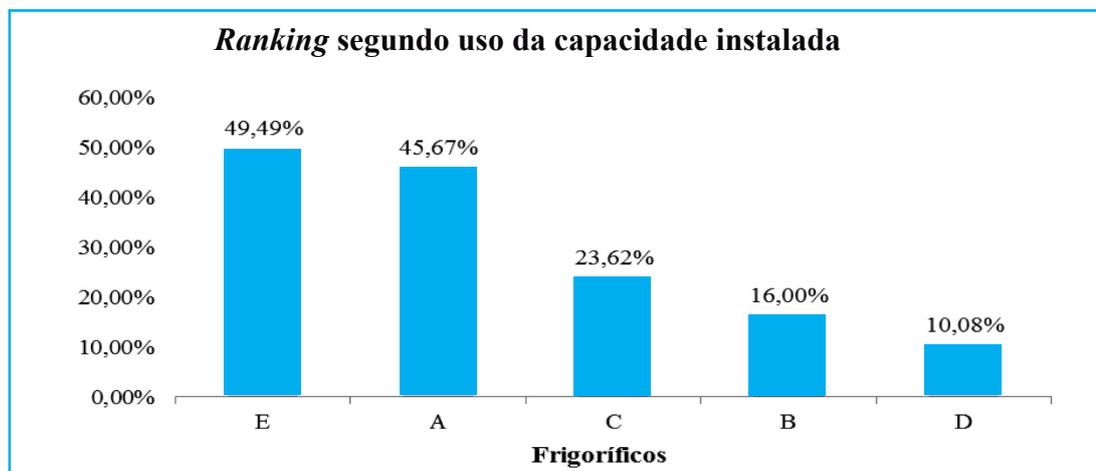


Figura 3: Ranking dos frigoríficos segundo a ocupação de capacidade

Fonte: Os autores.

5.3. Aderência estratégica versus resultado do negócio

Buscando-se uma associação entre a aderência estratégica do monitoramento de desempenho e o

resultado do negócio, retomaram-se os *rankings* de aderência e de resultado do estudo, desta vez apresentados, respectivamente, nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7: Ranking das empresas pela aderência estratégica

Ranking	Frigorífico	% de Aderência
1º Lugar	E	95,97%
2º Lugar	C	36,59%
3º Lugar	D	36,15%
4º Lugar	A	35,48%
5º Lugar	B	31,36%

Fonte: Os autores.

Para a aderência estratégica (Tabela 7), reitera-se que o Frigorífico E, na primeira posição do *ranking* com 95,97% de aderência, revela um alinhamento estratégico bastante diferenciado dos

demais. Os quatro outros frigoríficos apresentam respostas muito próximas entre si, e resultados muito semelhantes foram encontrados para as posições de segundo, terceiro e quarto lugares.

Tabela 8: Ranking das empresas pelo resultado do negócio

Ranking	Frigorífico	% de Uso da Capacidade Instalada
1º Lugar	E	49,49%
2º Lugar	A	45,67%
3º Lugar	C	23,62%
4º Lugar	B	16,00%
5º Lugar	D	10,00%

Fonte: Os autores.

O *ranking* dos resultados (Tabela 8) apresenta, também, o Frigorífico E na primeira posição. Há, porém, alterações nas posições relativas de resultados dos demais frigoríficos, quando comparadas com as posições do *ranking* de aderência. Note-se que o Frigorífico A, que se apresentava na quarta posição de aderência

(Tabela 7), aparece na segunda posição de resultado (Tabela 8), não muito distante, em termos percentuais, do Frigorífico E. Os resultados dos frigoríficos C, B e D mantêm apenas razoável compatibilidade com suas respectivas aderências.

Ranking	1º Lugar	2º Lugar	3º Lugar	4º Lugar	5º Lugar
Aderência	E	C	D	A	B
Desempenho	E	A	C	B	D

Figura 4: Aderência estratégica versus resultado do negócio

Fonte: Os autores.

Para facilitar a visualização dos dois *rankings*, construiu-se o esquema da Figura 4, em que se verifica a correspondência direta entre **eficácia estratégica de monitoramento** e **resultado para o negócio**, no caso do Frigorífico E. Entretanto, a associação não se apresentou de forma direta para os Frigoríficos B e C, os quais se afastaram, respectivamente, de uma posição na correspondência dos dois *rankings*. Já os Frigoríficos A e D se afastaram, respectivamente, de duas posições na correspondência dos *rankings*. O caso do Frigorífico A se destaca por contrariar mais expressivamente a premissa deste estudo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alcançar os objetivos estratégicos permanece um grande desafio às organizações. O estabelecimento desses objetivos, no contexto de espaço e tempo, e a correta escolha de indicadores de desempenho que conduzam a eles não parecem ser tarefa banal. E as dificuldades não param aí. É necessário que o monitoramento das práticas de trabalho se faça em permanente alinhamento com as intenções estratégicas do negócio, as quais estão sujeitas a constantes mudanças ao longo do tempo. Assim sendo, indicadores de desempenho devem ser vistos como ferramentas implementadoras e verificadoras do cumprimento de metas e objetivos, sinalizando o rumo que a organização está tomando.

O termo **resultado**, aqui empregado, tem significado bastante amplo e pode servir de “guarda chuva” para diversificadas variáveis. Entretanto, qualquer que seja o *proxy* de **resultado** escolhido, é importante lembrar que a *performance* do negócio não depende somente do correto monitoramento de indicadores de desempenho. Este é apenas um dos aspectos da questão. A literatura sobre estratégia nos ensina que o conjunto amplo de decisões que definem o sucesso ou o fracasso na obtenção de resultados constitui-se, pelo menos, de: (a) eleição dos objetivos estratégicos oportunos e adequados ao contexto do negócio no momento; (b) uso efetivo dos recursos necessários para implementar os objetivos; (c) monitoramento eficaz dos indicadores aderentes aos objetivos estratégicos; e (d) a realização, sempre que necessária, de ações de ajuste e correção em direção à estratégia

pretendida (MINTZBERG *et al.*, 2006). Como se vê, neste estudo foi considerado apenas um desses quatro aspectos – o monitoramento eficaz dos indicadores.

Partiu-se da premissa de que há associação entre a eficácia do monitoramento de indicadores de desempenho e a obtenção de resultados para o negócio, entendendo-se aqui por “eficácia” o grau de aderência do indicador à estratégia do negócio. Para tentar validar essa premissa, resolveu-se estudar a caprinovinocultura da Bahia.

O nascente setor de caprinovinocultura profissional, conquanto pratique uma atividade tradicional e de pouca intensidade tecnológica, é pressionado a monitorar um conjunto relativamente amplo de indicadores de desempenho. A pouca maturidade das empresas do setor as coloca em uma situação de carência quanto ao monitoramento eficaz de desempenho, razão pela qual foi oportuno investigar essa questão.

O estudo possibilitou observar que a maioria das empresas da amostra utiliza diversas métricas para avaliar o desempenho, porém nem todas elas estão alinhadas à estratégia pretendida pela empresa. Isso sinaliza que os indicadores podem estar sendo gerenciados de forma departamentalizada, e não como suporte à gestão estratégica da empresa.

Com referência à aderência estratégica, o Frigorífico E confirma de forma destacada a premissa de que uma maior aderência corresponde a um melhor resultado. Para as demais posições do *ranking*, encontrou-se certa fragilidade nas conclusões, considerando-se principalmente a reduzida diferença porcentual (menor que um por cento) obtida nos resultados das empresas posicionadas no segundo, terceiro e quarto lugares. O frigorífico A contraria fortemente a premissa, merecendo investigação mais detalhada, que foge, no momento, ao escopo deste estudo.

O fato de que em todas as empresas investigadas identificou-se o objetivo estratégico de combater a clandestinidade indica que o referido objetivo tem importância destacada para o setor. No entanto, os índices baixos de aderência do monitoramento a esse objetivo na maioria das empresas pode ser um sinal de que estas não

atuam diretamente na questão, provavelmente esperando um envolvimento maior da autoridade governamental, pela ação das vigilâncias sanitárias que combatem a clandestinidade no setor. Por outro lado, vê-se que ações podem ser tomadas pelas próprias empresas, como faz o Frigorífico E, que poderia configurar-se, neste aspecto, como uma referência (*benchmark*) para os outros frigoríficos.

O agrupamento dos indicadores pelo modelo BSC permitiu constatar uma concentração de esforços de todas as empresas nas métricas das perspectivas financeira e de processos internos. As métricas relativas às perspectivas do cliente e do aprendizado/crescimento mereceram menor atenção, sinalizando que, no geral, as empresas do setor ainda trabalham muito voltadas para dentro da própria organização, com foco em resultados e métricas de curto prazo.

Como a amostra não permitiu realizar testes de significância estatística para a verificação de correlações, as conclusões do estudo são, de certo modo, ainda frágeis, ensejando estudos posteriores mais aprofundados. Em que pesem essas limitações, o estudo permitiu conhecer características da gestão praticada pelos frigoríficos e a identificação daqueles que mais se beneficiam com o alinhamento estratégico, os quais, supostamente, estariam mais aptos para o ambiente competitivo em que atuam.

Como contribuição prática deste estudo, suas conclusões foram incorporadas em um relatório encaminhado ao sindicato das empresas do setor, para lhes ser disponibilizado, com o propósito de difundir informações sobre práticas de monitoramento de desempenho que podem favorecer os resultados do negócio.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. Alavancas de controle: identificando o alinhamento estratégico. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, n. 2, p. 41-66, Enero/Julio 2008. Disponível em: <http://www.revistaiic.org/articulos/num2/articulo3_esp.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2010.

DRUCKER, F. P. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2001.

EMBRAPA CAPRINOS. *Iniciando um pequeno grande negócio agroindustrial: Processamento da carne caprina*. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2003.

FERNANDES, R. B. H. *Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Pecuária Municipal* (2009). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 out. 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAURO, M. *Influência da utilização de práticas de gestão operacional no desempenho de empresas do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MÜLLER, C. J. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos* (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Porto Alegre, 2003.

SEBRAE. *Informações de mercado sobre caprinos e ovinos: relatório completo. Análise mercadológica – ovinocaprinocultura*, 2005. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/3e9d015cd05409e703256c6e005f3408/3001c287224701c703257154003f52ee?OpenDocument>>. Acesso em: 8 nov. 2010.

SIMONS, R. *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

VALLES, E. L. *Alinhamento estratégico: uma avaliação das relações entre os indicadores de desempenho e as diretrizes organizacionais em empresas de transporte coletivo urbano*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009.

