



**FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC**  
**PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E**  
**TECNOLOGIA INDUSTRIAL**  
**Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Industrial**

**ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES DE**  
**DESEMPENHO: ESTUDO EMPÍRICO DE FRIGORÍFICOS DA**  
**CAPRINOVINOCULTURA DO ESTADO DA BAHIA.**

**Cleide Miranda de Castro Guedes**

Salvador

2011

**Cleide Miranda de Castro Guedes**

**ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES DE  
DESEMPENHO: ESTUDO EMPÍRICO DE FRIGORÍFICOS DA  
CAPRINOVINOCULTURA DO ESTADO DA BAHIA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial da Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Uchoa Passos

Salvador

2011

Cleide Miranda de Castro Guedes

**ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES DE  
DESEMPENHO: ESTUDO EMPÍRICO DE FRIGORÍFICOS DA  
CAPRINOVINOCULTURA DO ESTADO DA BAHIA.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial, Faculdade de Tecnologia SENAI Cimatec.

Aprovada em        de        de 2011.

**Banca Examinadora**

Orientador: Prof. Dr. Francisco Uchoa Passos

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil  
Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

Membro externo da Banca: Prof. Dr. Adriano Leal Bruni

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Membro interno da Banca: Prof. Dr. Sérgio Ricardo Goes de Oliveira

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.  
Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

Dedico este trabalho a meu esposo e companheiro Vitório, sempre me apoiando e motivando meu desenvolvimento humano e profissional.

Ao meu filho Breno Miranda de Castro Guedes, força motriz de tudo o que faço nesta vida.

Ao meu pai Ruber da Silveira Castro, à minha mãe Neuza Miranda Castro que me acompanha na finalização deste, em outro plano; aos meus irmãos Alfredo, Cláudia e Cleize; meu enteado Danilo e à minha grande amiga Edilene.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a todos os interlocutores das empresas que se dispuseram a me atender e contribuir com o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço imensamente ao meu orientador Prof. Francisco Uchoa Passos pela paciência, constante apoio e estímulo disponibilizado ao longo desta jornada.

A meu esposo Vitório e filho Breno pela compreensão em todas as horas em que deixamos de estar juntos para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

Agradeço aos colegas da Área de Alimentos e Bebidas do SENAI Dendezeiros que me apoiaram no desenvolvimento desta pesquisa, em especial a Aline Rabelo Costa Alves, Luciana Emanuela Ferreira Saraiva, Marcelo Andres Umsza Guez e Silmar Baptista Nunes.

*“Há homens que lutam um dia e são bons.  
Há outros que lutam um ano e são melhores.  
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.  
Porém, há os que lutam toda a vida.  
Esses são os imprescindíveis.”*

Bertolt Brecht

## RESUMO

A complexidade da gestão empresarial e a dinâmica que envolve o processo de tomada de decisão tem sido foco de discussão no campo do estudo da estratégia empresarial. A discussão sobre quais fatores contribuem para a criação da vantagem competitiva para as empresas e sejam geradoras de desempenho favorável são temas de extrema relevância tanto na academia como na gestão empresarial. Preconiza-se que a escolha e determinação de quais controles e indicadores que devam ser medidos e avaliados é determinante para o sucesso de uma gestão estratégica. A caprinovinocultura é uma atividade que remonta a história do Estado da Bahia, entretanto, a profissionalização do setor é relativamente recente. Neste sentido, visando apoiar seu desenvolvimento, o objetivo deste trabalho é analisar os frigoríficos oficialmente autorizados a realizar abate de caprinos e ovinos no Estado da Bahia, identificando os controles praticados e analisando seu grau de aderência aos objetivos estratégicos das empresas, analisar o desempenho individual das mesmas com base no parâmetro percentual de uso da capacidade instalada das empresas, e avaliar uma eventual associação entre o grau de aderência dos indicadores de desempenho e o desempenho das empresas. Baseado no *Balanced Scorecard*, foi desenvolvida um modelo de verificação da aderência dos indicadores aos objetivos estratégicos das empresas. Os resultados evidenciaram que em três das cinco empresas da amostra investigada se verificou alguma associação entre o monitoramento de indicadores aderentes aos objetivos estratégicos e o desempenho das empresas indicando haver outros fatores que contribuem para o desempenho das empresas.

**Palavras-chave:** Indicadores; objetivos estratégicos; gestão estratégica; *Balanced Scorecard*; caprinovinocultura; desempenho.

## ABSTRACT

The management business complexity and the dynamics surrounding the decision making process has been the hole point of discussion in the field of corporate strategy. The discussion about what factors contribute for competitive advantage creation to achieve superior performance of the companies are extremely important both in academy and in business management. It is recommended that the choice and determination of which controls and indicators that should be measured and evaluated is critical to the success of strategic management. The sector of goatish and ovine is an activity that dates back to the history of the State of Bahia, however, the professionalization of the sector is relatively recent. In this sense, to support its development, the objective of this study is to analyze the refrigerators officially authorized to perform the slaughter of goatish and ovine in the State of Bahia, identifying the controls practiced and analyzing their degree of adherence to corporate strategic goals, to analyze their individual performance based on the chosen proxy - percentage of capacity utilization of the companies - and evaluate a possible association between the degree of adherence of performance indicators and company performance. Based on the Balanced Scorecard, a model was developed to verify the compliance of the indicators to the companies strategic objectives. The results showed that in three of the five companies in the sample studied there was some association between the monitoring indicators adhered to strategic objectives and companies performance indicating there are other factors that contribute for business performance.

**Keywords:** Indicators; strategic objectives; strategic management; Balanced Scorecard; sector of goatish and ovine; performance



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 3.1 – Participação da Bahia no efetivo de rebanho total do nordeste.....	61
Tabela 4.1 – Abate anual das empresas investigadas.....	77
Tabela 5.1 – Índice de aderência para o Frigorífico A.....	80
Tabela 5.2 – Índice de aderência para o Frigorífico B.....	82
Tabela 5.3 – Índice de aderência para o Frigorífico C.....	84
Tabela 5.4 – Índice de aderência para o Frigorífico D.....	86
Tabela 5.5 – Índice de aderência para o Frigorífico E.....	88
Tabela 5.6 – Alinhamento com o Modelo BSC.....	89
Tabela 5.7 – Taxa de uso da capacidade instalada.....	91
Tabela 5.8 – Ranking das empresas segundo a aderência dos indicadores....	93
Tabela 5.9 – Ranking das empresas segundo desempenho.....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1 – Quadro Geral de verificação da aderência.....	69
Quadro 4.2 – Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico A.....	72
Quadro 4.3 – Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico B.....	73
Quadro 4.4 – Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico C.....	74
Quadro 4.5 – Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico D.....	75
Quadro 4.6 – Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico E.....	76
Quadro 5.1 – Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico A.....	79
Quadro 5.2 – Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico B.....	81
Quadro 5.3 – Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico C.....	83
Quadro 5.4 – Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico D.....	85
Quadro 5.5 – Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico E.....	87

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Estratégias deliberadas e emergentes .....	26
Figura 2.2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	28
Figura 2.3 – As quatro perspectivas da estratégia de operações.....	30
Figura 2.4 – O ciclo de estratégia: competência.....	33
Figura 2.5 – Processo da administração estratégica.....	40
Figura 2.6 – Diferença entre eficiência e eficácia.....	47
Figura 2.7 – O <i>Balanced Scorecard</i> .....	49
Figura 2.8 – Gestão da Estratégia: quatro processos.....	57
Figura 3.1 – Distribuição do rebanho brasileiro de caprinos e ovinos por região.....	60
Figura 4.1 – Modelo de análise.....	65
Figura 5.1 – Ranking dos frigoríficos segundo a aderência dos indicadores à estratégia.....	89
Figura 5.2 – Ranking dos frigoríficos segundo percentual de uso da capacidade instalada.....	92
Figura 5.3 – Ranking Aderência indicadores – objetivos estratégicos versus desempenho.....	94

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APL	Arranjo Produtivo Local
APPC	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BPF	Boas Práticas de Fabricação
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
FAPESB	Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PI	Público Interessado
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PPHO	Procedimento Padrão de Higiene Operacional
RBV	<i>Resource-based view</i>
SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIE	Serviço de Inspeção Estadual
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SIM	Serviço de Inspeção Municipal
VBR	Visão Baseada em Recursos
WWW	<i>Word Wilde Web</i>

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	viii
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	ix
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	x
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	xi
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVO .....	17
1.3 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA .....	18
1.4 LIMITES E LIMITAÇÕES.....	20
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
2.1 ESTRATÉGIA.....	23
2.2 ESTRATÉGIA E DESEMPENHO .....	33
2.2.1 Objetivos organizacionais.....	36
2.2.2 Administração estratégica.....	39
2.2.3 O desempenho das empresas .....	43
2.3 MONITORAMENTO DO DESEMPENHO .....	46
2.3.1 O <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
2.3.2 Escolha de indicadores.....	51
2.3.3 Aderência à estratégia.....	54
<b>3 CAPRINOVINOCULTURA DE CORTE</b> .....	59
3.1 A CAPRINOVINOCULTURA NO NORDESTE E NA BAHIA .....	60
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	65
4.1 MODELO DE ANÁLISE E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	65
4.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	66
4.3 A AMOSTRA DE EMPRESAS INVESTIGADAS.....	70
4.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	71
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	78
5.1 ÍNDICE DE ADERÊNCIA DOS INDICADORES AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	78
5.2 ALINHAMENTO COM O MODELO BSC .....	89
5.3 DESEMPENHO.....	91
5.4 ADERÊNCIA INDICADORES - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VERSUS DESEMPENHO.....	92
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	95
6.1 CONCLUSÕES .....	96
6.2 CONTRIBUIÇÕES.....	97
6.3 ATIVIDADES FUTURAS DE PESQUISA.....	98
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	99

## 1 INTRODUÇÃO

Os produtos agroindustriais fazem parte de uma cadeia de valor que se inicia com a indústria fornecedora de insumos para a agropecuária e termina com o consumidor final, passando pela produção primária, industrialização e distribuição de produtos.

Especificamente no Estado da Bahia, a caprinovinocultura é uma atividade de relevância econômica e social na medida em que constitui-se uma importante fonte de recursos geradora de emprego e renda, quer seja nas atividades da agricultura familiar ou nas atividades empresariais da 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%). Neste contexto, o estudo da cadeia produtiva deste setor merece especial atenção dos governos, instituições de apoio ao desenvolvimento e pesquisa, produtores e empresas (IBGE, 2009).

Pela importância social da caprinovinocultura para a Bahia, em 2007 foi criado no estado o Arranjo Produtivo Local (APL) do setor. O APL da caprinovinocultura 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), Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e co-financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Com uma governança forte e bastante presente, o APL atualmente estende-se por 39 municípios do Estado, e seu fortalecimento é visto como responsável pela geração de emprego e renda para uma grande parte da população do semi-árido baiano.

Amparado nas ações desenvolvidas pela governança do APL e principalmente pela demanda crescente de consumidores de média e alta renda, focando o elo do abate e da produção de carne, observa-se nos últimos anos um movimento contínuo de profissionalização do setor historicamente comprometido pelo abate clandestino. É importante ressaltar que a recente profissionalização do setor no Estado da Bahia passa pela implantação de frigoríficos abatedouros autorizados pelas secretarias ou departamentos governamentais de Defesa e Inspeção Sanitária Animal que estão subordinadas às legislações regulamentadas

pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Considerando o mercado de atuação comercial, os frigoríficos deverão ser registrados e fiscalizados para atendimento às normas e legislações pelos respectivos órgãos: Serviço de Inspeção Municipal (SIM) para empresas com comercialização dentro do próprio município; Serviço de Inspeção Estadual (SIE) empresas com comercialização entre municípios do mesmo estado e Serviço de Inspeção Federal (SIF) para empresas autorizadas a comercializar entre estados brasileiros e a atuar na exportação. A expansão no raio de comercialização está diretamente relacionada ao acréscimo das exigências com referência aos serviços de inspeção, demandando das empresas um maior número de controles a fim de atender as legislações vigentes.

Especificamente para o setor de alimentos e bebidas, as empresas são demandadas de controles que garantam a confiabilidade e a segurança dos alimentos; estes requisitos, aliados a outros como cuidados com o meio ambiente e inovação, são aspectos cada vez mais demandados pelo consumidor e que compõe a entrega e o valor do produto oferecido. Assim, impõe-se às organizações atuantes neste setor, a necessidade de adoção de um sistema de indicadores de processo e qualidade além dos tradicionais indicadores de produção e financeiros normalmente acompanhados. As empresas do setor de caprinovinocultura foram também atingidos por este tipo de necessidade, na medida em que se inserem em mercados mais amplos e competitivos.

Kaplan e Norton (1997) apontam a insatisfação de investidores em ver apenas relatórios financeiros que retratam somente o desempenho passado; eles desejam informações que os ajudem a prever o desempenho futuro das empresas nas quais investiram seu capital, como o grau de satisfação dos clientes, a rapidez com que os novos produtos saem da fase de desenvolvimento e a eficácia da empresa no processo de criação de valor para o futuro. Em 1990 os autores sintetizaram uma das ferramentas de administração estratégica mais utilizada na medição de desempenho organizacional, o *Balanced Scorecard* (BSC) que consiste em um método de desdobramento da estratégia do negócio focado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando ao mesmo tempo, ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro das empresas e, conseqüentemente, atendimento aos objetivos das partes envolvidas.

Segundo Valles (2009), o estabelecimento da medição de desempenho requer uma avaliação de questões de grande complexidade quando pensadas no contexto organizacional: Medir pra quê? Medir o quê? Medir para quem? Medir como? Evidencia-se que se faz necessário estabelecer um sistema de medição de desempenho que seja capaz de fornecer informações relevantes para a tomada de decisão e que, simultaneamente, controle a implementação da estratégia. Este seria um dos grandes desafios das organizações.

Vianna (2009) identificou em estudo sobre indicadores estratégicos para a avaliação da qualidade ambiental na Fertilizantes Fosfatados S.A. (Fosfértil), a importância do uso de indicadores da qualidade alinhados aos objetivos estratégicos como pilar do desenvolvimento sustentável da empresa.

De acordo com Ferreira (2002), o *Balanced Scorecard* deve sua importância principalmente ao fato de ser utilizado como um mecanismo de retroalimentação, onde os indicadores de desempenho são vistos como um conjunto de medidas fortemente alinhadas às estratégias definidas no planejamento. Assim, a verificação dos indicadores de desempenho corresponde em grande medida, à verificação do alinhamento com as estratégias da empresa. Deve conter um conjunto complexo de relações de causa e efeito (hipóteses) entre variáveis críticas que permeiam todas as quatro perspectivas propostas. Envolve indicadores de fatos (medidas) e de tendências (vetores de desempenho) que descrevem a trajetória da estratégia definida, para realimentação através de ciclos de *feedback*. O autor reforça a importância do *feedback* da informação sobre desempenho e sua disseminação em toda a empresa como elemento essencial ao aprendizado organizacional, podendo levar a empresa a reconhecer a necessidade de modificar esses objetivos quando os mesmos se tornam ineficazes. Para o autor, os sistemas de avaliação de desempenho precisam estabelecer os processos de controle, infraestrutura e sistemas de informação que informem à alta direção das empresas que as atividades necessárias, de acordo com a estratégia adotada, estão de fato acontecendo.

Conforme Andrade, Marçola e Escrivão Filho (2009), um sistema de medição de desempenho deve ser utilizado como instrumento de apoio para viabilizar as estratégias desenvolvidas pela alta administração. Para os autores, a estratégia é algo que envolve toda a organização, e sua execução de forma controlada, por meio dos indicadores de desempenho atrelados à realização dos



objetivos, possibilita às organizações manter o foco naquilo que é importante. Os autores ainda destacam que os indicadores de desempenho devem promover a integração entre as metas, objetivos, estratégia e ações estratégicas estabelecidas na elaboração e implantação do planejamento estratégico.

Zilber e Fischmann (2002) demonstram a necessidade e a possibilidade de uma empresa contar com instrumentos para seu planejamento e gestão estratégica que efetivamente forneçam insumos para a elaboração dos planos e respectivos controles. Segundo os autores, os indicadores de desempenho revelam-se como imprescindíveis e devem ser considerados como ferramenta de suporte na definição do planejamento estratégico e no controle das estratégias adotadas e implementadas pelas empresas, visando ganhos de competitividade.

Para Callado, L., Callado, A. e Almeida (2007), a definição dos indicadores de desempenho faz parte de uma sequência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho e essas medidas devem estar orientadas para o futuro, procurando definir objetivos que traduzam as metas da organização. Medidas de desempenho devem ser utilizadas com foco na posterior avaliação, que tem, entre outros, o objetivo de integrar as diferentes áreas de atuação da empresa. Para os autores, dados relativos de uma determinada área podem ser de grande importância para outras áreas.

Segundo Brodbeck e Hopppen (2003), o alinhamento entre os indicadores de desempenho e planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão. Os autores justificam o uso de novas abordagens para a operacionalização do alinhamento, baseados nos pressupostos de que a adequação estratégica (posição da organização no mercado competitivo, suportada por uma estrutura administrativa adequada) é um processo dinâmico e de que o desempenho econômico está diretamente relacionado com a habilidade de gerenciamento para criar essa adequação estratégica.

Para Fernandes (2006), o termo desempenho é bastante amplo e multidimensional. Segundo o autor, por desempenho organizacional entende-se os resultados que uma organização alcança em decorrência dos seus esforços, mas isso pressupõe a existência de parâmetros que estabeleça o que é sucesso ou bom desempenho para uma organização. Dentre os parâmetros, tangíveis ou intangíveis,

financeiros ou não financeiros, pode-se avaliar o lucro, o crescimento, a produtividade, a satisfação dos clientes, o valor de mercado, dentre outros.

Assim, diante da necessidade de dotar a indústria da caprinovinocultura da Bahia de estruturas de gestão adequadas ao novo ambiente competitivo em que estão se inserindo, surge a oportunidade de verificar se os frigoríficos oficialmente autorizados a realizar abate de caprinos e ovinos no estado, estão praticando controles em aderência aos seus objetivos estratégicos. Como consequência dessa verificação, é lícito questionar se ocorre uma eventual associação entre a referida aderência e um impacto positivo no negócio.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O foco do problema estudado neste trabalho é a busca da compreensão de algumas condições que levam à criação de vantagem competitiva para as empresas do setor da caprinovinocultura do Estado da Bahia, tentando-se dar respostas às seguintes perguntas: até que ponto os indicadores de desempenho praticados na indústria frigorífica da caprinovinocultura do Estado da Bahia estão aderentes aos objetivos estratégicos das empresas? Esta aderência está associada a um impacto favorável para o negócio?

## 1.2 OBJETIVO

O objetivo desta dissertação de mestrado é investigar as empresas frigoríficas da caprinovinocultura do Estado da Bahia, verificando o grau de aderência entre os indicadores praticados e os objetivos estratégicos das empresas, e tentando avaliar uma eventual associação entre a referida aderência e seu impacto no negócio.

Tendo em vista o alcance do objetivo maior, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os objetivos estratégicos de cada empresa investigada;

- b) Realizar o levantamento dos indicadores de desempenho praticados por cada empresa e agrupá-los de acordo com as categorias do *Balanced Scorecard*;
- c) Verificar o grau de aderência dos indicadores praticados com os objetivos estratégicos de cada empresa;
- d) Escolher um parâmetro (*proxy*) de desempenho, de impacto positivo para o negócio;
- e) Avaliar eventual associação entre o grau de aderência e o parâmetro que reflete o desempenho para o negócio de cada empresa.

Com as investigações acima definidas, encontra-se informações relevantes sobre o modelo de gestão praticado pelas empresas pesquisadas, de modo a conhecerem-se aquelas que se encontram mais preparadas para o ambiente competitivo em que estão se inserindo.

### 1.3 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

A caprinovinocultura representa um setor de grande importância social e cultural para o Estado da Bahia. De recente profissionalização, este setor tem demandado dos governos municipais, estadual e federal investimentos e ações técnicas com o intuito de promover a valorização da cadeia produtiva como um todo.

O crescente grau de exigência dos consumidores, as barreiras técnico-comerciais atualmente praticadas na comercialização de produtos cárneos, a necessidade de implantação de programas de qualidade, o atendimento aos requisitos de legislações nacionais e internacionais, além da relevante importância por controles de custos, vem demandando das empresas a coleta de um elevado número de indicadores. Diferentes e numerosas informações de desempenho são direcionadas aos gestores de uma parte do negócio que as tratam de forma individual. Verifica-se então neste estudo a possibilidade de observar a eficácia dos diversos controles praticados, avaliar o grau de aderência desses controles aos objetivos estratégicos das empresas, avaliar o resultado do negócio e verificar se essa aderência dos indicadores impacta positivamente na gestão estratégica das empresas, suportando seu sucesso.

O uso de indicadores possibilita obter uma fotografia da empresa, portanto dos processos mais importantes e merecedores de monitoração. Para Kaplan e Norton (1997), o termo utilizado, *Balanced Scorecard*, reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas internas e externas. Para os autores um sistema de indicadores não deve ser utilizado com o objetivo de controle, mas sim para agregar valor no sentido de auxiliar no desempenho futuro, visando comunicar, informar e aprender.

A industrialização de alimentos e sua preocupação com a segurança desses alimentos requer das empresas a implantação de sistemas de qualidade que demandam o registro e acompanhamento de diversos indicadores, uso de dispositivos de monitoramento ou controle e a disponibilidade de profissionais com conhecimentos técnicos específicos. Por vezes, a questão da segurança dos alimentos não está para as indústrias apenas como um vetor para atendimento às legislações pertinentes, mas são trabalhados como diferencial e ainda como forma de alcançar seus objetivos estratégicos.

Com o mundo globalizado, as organizações têm enfrentado diariamente ambientes cada vez mais dinâmicos, inovadores, dotadas de novas tecnologias, em que se destaca a crescente importância da informação e do conhecimento. Isto demanda dos administradores a formulação de estratégias que são colocadas no centro dos seus modelos de gestão com o propósito de assegurar que a comunicação e a gestão sejam compartilhadas por todos os níveis da organização, e dessa forma, possam contribuir positivamente para seu futuro.

A principal motivação do trabalho foi a possibilidade de fazer um diagnóstico da gestão das empresas da caprinovinocultura da Bahia, no que se refere à prática de coleta de indicadores de desempenho e verificar sua aderência aos objetivos estratégicos estabelecidos. Partindo-se da premissa de que tal aderência resulta em impactos positivos para o negócio, fez-se importante verificar esta premissa nas empresas da amostra estudada.

Assim, o desenvolvimento deste trabalho é importante na medida em que se conheceram os indicadores de desempenho praticados pelos frigoríficos oficialmente autorizados à industrialização de caprinos e ovinos no Estado da Bahia, verificando-se sua aderência às estratégias competitivas das empresas, e analisando-se se essa aderência impacta positivamente o negócio das empresas

pesquisadas.

O trabalho é oportuno, pois busca desenvolver o lado crítico da gestão estratégica de um setor industrial de recente profissionalização no Estado da Bahia, de forma a possibilitar a implementação de melhorias nos sistemas de gestão de suas empresas.

Tem importância social, ao tempo em que seus resultados poderão subsidiar ações futuras por parte de órgãos públicos e empresas, na organização da cadeia produtiva da caprinovinocultura do estado, de forma sustentável, melhorando seu desempenho.

É relevante sob o ponto de vista acadêmico, pois a verificação empírica de premissas poderá estimular o desenvolvimento de novas linhas de pesquisa na área de administração estratégica.

É importante sob o ponto de vista estratégico das empresas na medida em que busca apontar as empresas mais eficazes na prática dos controles implantados para o alcance dos seus objetivos estratégicos e correlacioná-los com os impactos no negócio. Assim, a avaliação da eficácia do uso de indicadores nas empresas poderá contribuir para a discussão sobre a competitividade das empresas frigoríficas da caprinovinocultura do Estado da Bahia.

#### 1.4 LIMITES E LIMITAÇÕES

O presente estudo limita-se apenas às empresas frigoríficas autorizadas pelos Serviços de Inspeção Estadual ou Federal para o abate e o processamento de produtos cárneos oriundos da caprinovinocultura do Estado da Bahia. Não estão inclusas as organizações que atuam de forma clandestina no estado.

Apesar do alto consumo de carnes caprinas e ovinas no estado, o setor frigorífico oficialmente autorizado a abate destes animais é pequeno e relativamente recente no estado. Atualmente, o setor é composto por apenas cinco empresas em funcionamento, onde três destas foram recentemente implantadas (duas delas possuem menos de um ano e meio de inauguradas e uma das empresas possui pouco mais de dois anos). Verifica-se ainda uma empresa com cerca de cinco anos de inaugurada, apresentando a oitava alteração contratual no quadro de sócios. Assim, os resultados obtidos estão sujeitos à influência do ambiente organizacional

do momento e devem ser entendidos como representativos do período da sua realização.

O cenário de fornecedores dos frigoríficos é composto por pequenos produtores que criam até 100 animais e que não priorizam sua comercialização para frigoríficos oficialmente autorizados. Foi verificado que o comprador de animais para abate clandestino paga ao criador pela cabeça de animal vivo na modalidade à vista, em espécie. Já os estabelecimentos frigoríficos oficiais praticam o pagamento dos animais após abate e liberação das carnes e vísceras pelo inspetor da respectiva vigilância sanitária. Isto nem sempre é vantajoso para os criadores, considerando serem na grande maioria os mesmos fornecedores de animais, tanto para o abate clandestino como para o abate oficial; assim, o volume de abate nos estabelecimentos autorizados tendem a variar de acordo com a demanda clandestina. Estas características da cadeia produtiva resultam em fortes variações da capacidade produtiva dos frigoríficos, o que configura um obstáculo para práticas de gestão.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, descritos resumidamente da seguinte forma:

O Capítulo 1, Introdução, refere-se à parte introdutória do trabalho e contextualiza a pesquisa proposta, apresentando a definição do problema, os objetivos, a importância da pesquisa, limites e limitações e como esta dissertação está organizada.

O Capítulo 2, Fundamentação Teórica, apresenta os referenciais teóricos sobre estratégia, estratégia e desempenho, objetivos organizacionais, administração estratégica, desempenho das empresas, monitoramento do desempenho, com ênfase nos referenciais teóricos sobre o *Balanced Scorecard*, sobre a importância da escolha dos indicadores e da aderência à estratégia.

O Capítulo 3, Caprinovinocultura de Corte, apresenta um panorama da caprinovinocultura de corte no Nordeste, com foco na Bahia, e contextualiza as empresas atuantes no setor naquele estado.

O Capítulo 4, Procedimentos Metodológicos, traz o modelo proposto de análise e delineamento da pesquisa, apresenta o instrumento utilizado, a amostragem e o tratamento realizado com os dados coletados.

O Capítulo 5, Análise dos Resultados, apresenta os resultados obtidos na aplicação do modelo proposto, mostrando o índice de aderência entre os indicadores e objetivos estratégicos; o alinhamento com o Modelo BSC; o desempenho das empresas, e apresenta ainda uma associação entre a aderência indicadores - objetivos estratégicos de cada empresa versus o desempenho.

O Capítulo 6, Considerações finais, abrange as conclusões da pesquisa, incluindo suas contribuições e as sugestões para estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A questão focal desse trabalho é estudar o grau de aderência dos indicadores de desempenho com a gestão estratégica e verificar o seu impacto no negócio das empresas do setor frigorífico da caprinovinocultura do Estado da Bahia. Este capítulo propõe-se a apresentar os referenciais teóricos que suportam a premissa adotada no estudo. Tal premissa considera que a aderência entre os indicadores de desempenho praticados e os objetivos estratégicos pretendidos impacta positivamente no negócio

### 2.1 ESTRATÉGIA

O termo estratégia tem sido recorrente nos estudos sobre desempenho das organizações; de conceito amplo, está sempre associado à atividade de previsão e planejamento futuro.

“Na década dos 50, quando a resposta a descontinuidades ambientais começou a se tornar importante, o conceito de estratégia passou a fazer parte do vocabulário das empresas. Nos primeiros tempos, o significado do conceito não estava claro. Os dicionários não ajudavam muito, pois, de acordo com seu uso no sentido militar, ele era definido como a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra” (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Para Anthony e Govindarajan (2002),

[...] embora haja diferenças entre definições existentes de estratégia, há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em qual uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos. Uma empresa determina suas estratégias comparando suas capacidades fundamentais com as oportunidades de sua indústria.

Mintzberg et al. (2006) consideram que não há uma definição única, universalmente aceita para a palavra estratégia. Os autores apontam a forma diferenciada com que vários outros autores utilizam o termo estratégia: alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas. De forma generalizada entende-se a importância da estratégia no estudo do desempenho organizacional.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é basicamente um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de



uma organização no sentido do seu desenvolvimento e crescimento. Na visão dos autores, uma estratégia possui características peculiares, tais como:

- a) seu processo de formulação não resulta em nenhuma ação imediata, e sim, define as direções gerais nas quais a posição da empresa se desenvolverá;
- b) deve ser utilizada para gerar projetos estratégicos – nesse caso a estratégia deve focar a atenção nas áreas por ela definidas e em seguida, identificar e eliminar as possibilidades de incompatibilidades;
- c) uma estratégia torna-se desnecessária quando uma organização tem historicamente definido suas áreas preferidas;
- d) a formulação de estratégia deve ser baseada em informações agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas, observando que não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos;
- e) estratégias e objetivos são utilizados para filtrar projetos – objetivos representam os fins que a empresa está buscando alcançar e são decididos pelo nível mais alto da organização; estratégia representa os meios para se atingir esses fins;
- f) estratégias e objetivos são intercambiáveis e à medida que vão sendo mais detalhados nos diferentes níveis da organização, fazem por surgir uma relação hierárquica onde os elementos da estratégia num nível gerencial mais alto, transformam-se em objetivos num nível inferior; além disso alguns atributos (ex: participação no mercado) podem ser um objetivo da empresa num momento e ser sua estratégia em outra.

De acordo com os referidos autores, a estratégia é uma ferramenta de gestão potencialmente poderosa para as empresas lidarem com as condições de mudança que as cercam no seu dia-a-dia; entretanto, esclarece que o planejamento estratégico objetiva construir planos, e a administração estratégica tem por fim aplicá-los na estrutura para atingir os resultados. O planejamento estratégico é um processo analítico por planos, enquanto a administração estratégica é um processo de ação organizacional.

Para os autores, como a estratégia é um assunto relacionado a um evento futuro, sua decisão invariavelmente gera impacto significativo sobre a organização; assim, seu acompanhamento deve ser desenvolvido em tempo real a

fim de se detectar sinais de alerta e estes gerarem respostas rápidas. Por isso deve estar sob a condução de altos administradores que disponham de autoridade e recursos para agirem de forma rápida e determinada.

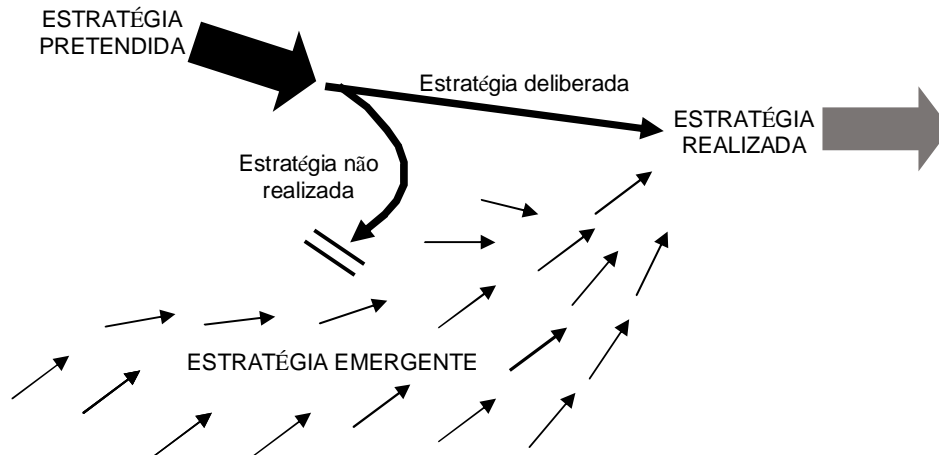
Em 1965, Ansoff propôs uma ferramenta de análise do problema estratégico e definições de estratégias, a qual foi denominada Matriz de Ansoff; baseada nas dimensões “produtos” e “mercados”, e no vetor de crescimento (produtos antigos e produtos novos), aponta para quatro diferentes estratégias que podem ser formadas: a) Penetração de mercado; b) Desenvolvimento de produtos; c) Desenvolvimento de mercado; d) Diversificação. Para o autor, uma organização estará colocando em prática sua estratégia no momento em que compreende sua capacidade de diferenciação e age para sua obtenção; delinea-se então uma visão de estratégia corporativa (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Mintzberg et al. (2006) consideram que o reconhecimento explícito das múltiplas definições para o termo estratégia pode ajudar na compreensão e movimentação neste campo; apresenta o termo estratégia em cinco diferentes concepções e considera algumas das suas inter-relações:

- a) Estratégia como plano: determina um curso de ações conscientemente pretendidas para lidar com uma situação. Dessa forma, é formulada de forma prévia à realização das ações à quais vai se aplicar e é desenvolvida de forma consciente e proposital.
- b) Estratégia como pretexto: no sentido específico, como plano uma estratégia também pode ser um pretexto ou manobra para superar um oponente ou concorrente; dependendo do contexto uma ação como pretexto pode ser na realidade uma ameaça aos concorrentes.
- c) Estratégia como padrão: ocorre por consistência no comportamento a partir de uma sequência de ações de forma pretendida ou não; dessa forma, define-se estratégia como um padrão de ação.

Verifica-se uma independência entre as definições de estratégia como plano (planos podem não se realizar) e como padrão (podem surgir sem ser preconcebidos). Conforme a Figura 2.1, Mintzberg et al. (2006) ilustra esta independência da seguinte forma: estratégia pretendida (Plano) e estratégia realizada (Padrão); pode-se distinguir as estratégias deliberadas nas quais as intenções pretendidas foram efetivamente realizadas das estratégias emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções.

**Figura 2.1.** Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg et al. (2006)

d) Estratégia como posição: surge como uma forma de localizar uma organização no ambiente competitivo da qual faz parte. Dessa forma, estratégia se torna uma força mediadora entre a organização e o ambiente. Observa-se uma compatibilidade com as definições anteriores ao tempo em que pode-se previamente selecionar uma posição e aspirar a ela por meio de um plano (ou pretexto), e/ou ela pode ser alcançada por um padrão de comportamento. Esse tipo de estratégia pode ser considerada ainda como um contexto de diversos competidores em relação ao mercado ou a um ambiente como um todo

e) Estratégia como perspectiva: coloca-se com um olhar voltado para dentro da organização, com uma perspectiva compartilhada pelos seus membros. Suas ações e/ou intenções, são compartilhadas gerando comportamento comum às pessoas da organização; a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo; assim, foca em especial, elementos como o *marketing*, a qualidade ou a cultura de engenharia.

Mintzberg et al. (2006), inter-relacionando as cinco concepções, observam que alguns autores consideram perspectiva como sendo um plano, outros como sendo criadoras de planos; observam que o conceito de estratégia emergente aponta que um padrão pode surgir de forma a criar um plano formal dentro de uma perspectiva geral. Uma perspectiva pode ainda ser gerada de experiências

anteriores com o sucesso de uma das vertentes tentadas ao longo dos anos. Na visão dos autores, uma vez estabelecidas, as perspectivas tornam-se difíceis de ser mudadas, pois tornam-se arraigadas no comportamento das organizações. Por outro lado, a perspectiva pode parecer mais um padrão do que um plano, ou seja, baseia-se mais na consistência de comportamentos do que na articulação de intenções.

Segundo Porter (2004), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, de forma a abranger forças sociais e econômicas, mas, sobretudo a indústria em si ou as indústrias com as quais ela compete. Para uma unidade empresarial a meta estratégica é encontrar uma posição em que a empresa possa melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las ao seu favor (posicionamento estratégico). A abordagem proposta pelo mesmo autor em 1980; 1986, prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria como elementos que subsidiam o processo de formulação da estratégia, uma visão de fora para dentro da organização. Para o autor, as cinco forças competitivas – entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos.

O autor relata que clientes, fornecedores, produtos substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares; nesse sentido mais amplo, concorrência é entendida como “rivalidade ampliada”. Na visão do autor a análise estrutural da indústria está na definição das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, de tal forma que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida. Dessa forma, cada uma das empresas terá pontos fortes e pontos fracos peculiares a ela ao lidarem com a estrutura da indústria.

**Figura 2.2.** Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004).

Segue-se uma síntese das cinco forças competitivas de Porter:

- a) Rivalidade entre os concorrentes existentes: envolve a disputa por posição entre os concorrentes com o uso de táticas como concorrência por preços, publicidade, introdução de novos produtos, aumento de garantias ou serviços para os clientes.
- b) Ameaças de entrada: a ameaça de entrada de novas empresas em uma indústria depende diretamente das barreiras de entradas existentes; barreiras altas implicam em pequena ameaça de entrada, pois o novo concorrente certamente sofrerá com retaliações acirradas dos concorrentes que estarão na defensiva. As barreiras de entrada se resumem basicamente em seis principais fontes: a) Economias de escala; b) Diferenciação do produto; c) Necessidade de capital; d) Custos de mudança; e) Acesso aos canais de distribuição; f) Desvantagens de custo independentes de escala.
- c) Ameaça dos produtos substitutos: caracteriza-se por existir em todas as indústrias e constitui uma limitação à rentabilidade colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Assim, uma maior

pressão de substitutos (novas tecnologias, novos conceitos), conduz a uma redução na atratividade da indústria.

d) Poder de negociação dos fornecedores que geralmente é incrementado quando: existe um número reduzido de fornecedores em relação ao número de empresas a serem atendidas; não existem produtos substitutos; a indústria não é um cliente importante para o fornecedor; os produtos fornecidos são muito importantes para o negócio do comprador; e existem custos elevados na mudança de fornecedor.

e) Poder de negociação dos compradores: os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros, impactando diretamente na rentabilidade da indústria como um todo.

O autor considera a definição da indústria um passo crucial na formulação da estratégia competitiva e enfatiza que a análise desses cinco fatores deve moldar a estratégia de negócios da empresa e sugere três estratégias gerais (genéricas):

a) Liderança no custo total: requer das empresas investimento sustentado de capital, boa capacidade de engenharia de processo, supervisão intensa de mão-de-obra e sistema de distribuição com baixo custo;

b) Diferenciação, que requer das empresas grande habilidade de *marketing*, engenharia de produto, tino criativo e grande capacidade em pesquisa básica;

c) Enfoque, onde a reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia faz a diferença.

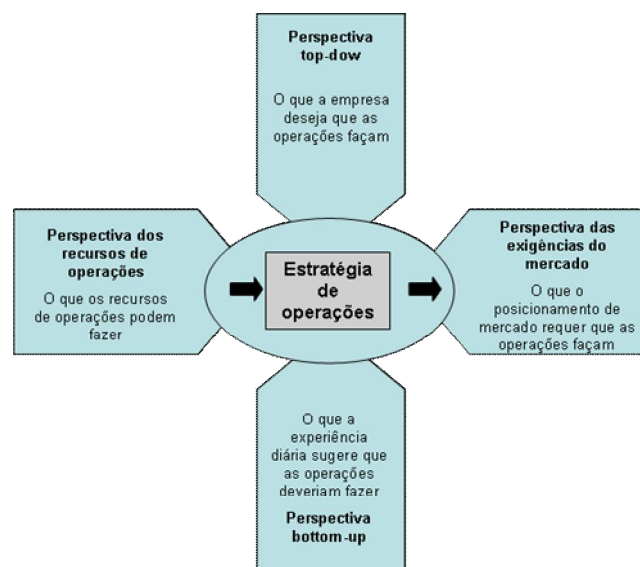
O foco da Escola de Posicionamento de Porter é avaliar como uma empresa pode proteger-se ou aproveitar as oportunidades de sua posição relativa no mercado. Para o autor, eficácia operacional não é estratégia, mas sim uma condição necessária mas não suficiente para obtenção da vantagem competitiva; assim, uma empresa conquista uma vantagem competitiva quando explora as atividades de maior importância estratégica de forma mais eficaz do que seus concorrentes. Esta conclusão conduz a uma reflexão sobre a importância da aderência entre desempenho mensurado e estratégia pretendida. Esta aderência pode ser menos relevante do que a escolha dos objetivos estratégicos adequados; em outras

palavras, a opção por objetivos estratégicos equivocados pode não impactar positivamente no negócio, mesmo havendo aderência.

Slack, Chammbers e Johnston (2007) consideram estratégia como um padrão global de decisões e ações que posicionam uma organização em seu ambiente com o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. Segundo os autores, quando as empresas desenvolvem estratégias, precisam considerar as questões referentes ao conteúdo da estratégia (“o que” da estratégia, os pontos sobre os quais as decisões são tomadas) e ao processo (envolve questões “como” essas estratégias são determinadas nas empresas de tal forma que governa os procedimentos e os modelos adotados para tomar as decisões estratégicas). O conteúdo da estratégia envolve decisões e ações específicas que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades operacionais e as considera sobre quatro perspectivas: “de cima para baixo” (*top-down*), “de baixo para cima” (*bottom-up*), dos requisitos/exigências do mercado, e dos recursos de operações.

Para os autores, no caso de estratégias de produção, a união das perspectivas de requisito de mercado com a de recursos da produção formam a matriz da estratégia da produção que enfatiza as interseções entre o que está sendo requerido pelo mercado e como a operação produtiva tenta alcançar esse objetivo por meio das escolhas que faz em seu processo decisório estratégico.

**Figura 2.3** - As quatro perspectivas da estratégia de operações



Fonte: Slack, Chammbers e Johnston (2007).

Segue-se uma síntese das quatro perspectivas para estratégias de produção:

a) Perspectiva “de cima para baixo” (*top down*): considera a estratégia de produção como um reflexo do que o grupo ou o negócio todo deseja fazer, considerando uma hierarquia de estratégias dentro de uma estratégia corporativa maior. Pressupõe que cada unidade de negócio dentro um grupo corporativo também deverá montar sua própria estratégia de negócios, estabelecendo sua missão e objetivos individuais de forma a atender ao objetivo corporativo. Dessa mesma forma, dentro da empresa, as estratégias funcionais devem considerar para a produção, *marketing*, desenvolvimento de produto/serviço e outras funções, qual a melhor forma de se organizarem para apoiar os objetivos estratégicos da empresa.

b) Perspectiva “de baixo para cima” (*bottom-up*): considera que muitas idéias estratégicas emergem dentro da empresa com o tempo e a experiência operacional, de tal forma que a formulação das estratégias considera a experiência diária de cada função e emerge do nível operacional da organização; também podem ser chamadas de “estratégias emergentes”.

c) Perspectiva dos requisitos do mercado: é o que o posicionamento de mercado requer que as operações façam. Pressupõe que sem compreender o que o mercado requer, é impossível garantir que as operações estejam alcançando o composto e o nível corretos em seus objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo). Se os consumidores valorizam produtos ou serviços de baixo preço, a produção dará ênfase ao desempenho por custos; se buscam produtos isentos de erros, dará ênfase ao seu desempenho em qualidade; se em entrega rápida, o critério velocidade de produção deverá ser considerado e ser enfatizado a questão de confiabilidade de entrega; se buscam produtos e serviços inovadores, a produção deverá proporcionar alto grau de flexibilidade para conseguir inovar ante os seus concorrentes; se buscam ampla gama de produtos e serviços, a produção deverá ser suficientemente flexível para prover a variedade sem custo excessivo. Assim, esses fatores que definem as exigências dos clientes são



chamados de fatores competitivos e a prioridade de cada objetivo de desempenho é influenciada por fatores competitivos particularmente valorizados pelos consumidores.

d) Perspectiva dos recursos da produção: trata-se da Visão Baseada em Recursos *Resource-based view* (RBV), que sustenta que empresas com desempenho estratégico “acima da média” provavelmente terão conquistado sua vantagem competitiva sustentável devido às competências (ou capacitações) centrais de seus recursos. A perspectiva dos recursos considera as capacidades dos recursos e pode identificar restrições para satisfazer a alguns mercados, mas também pode identificar competências que podem ser exploradas em outros mercados. Considera também os recursos e os processos da produção, iniciando-se pelo entendimento “do que se tem” e “o que se pode fazer com o que se tem”. Inclui também o inventário dos recursos intangíveis de uma operação produtiva, tais como: relacionamento com fornecedores e a reputação com seus consumidores, conhecimento e experiência em manusear suas tecnologias de processo e a forma como os funcionários trabalham junto no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

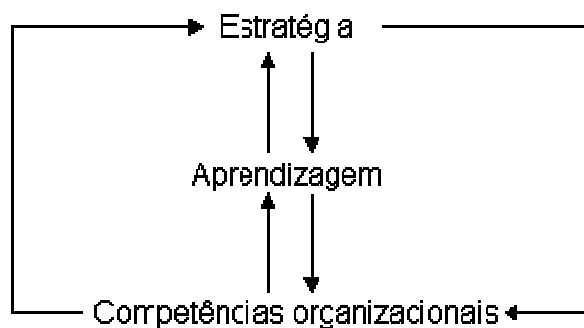
Para Leite e Porsse (2003), a visão baseada em recursos, reconhece as especificidades das organizações, e busca explicar a vantagem competitiva principalmente por meio de fatores internos às organizações, ou seja, uma visão de dentro para fora da organização. Segundo os autores, a principal consequência dos pressupostos da Teoria Baseada em Recursos é que a diferença de desempenho entre as empresas – obtenção da vantagem competitiva – é explicada pela heterogeneidade de recursos, o que significa que são os recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas, de difícil imitação e substituição, que são a fonte básica para a vantagem competitiva. Assim, dado que essa teoria considera recursos e competências das organizações como a fonte para a vantagem competitiva, ao ambiente é atribuído um papel secundário na determinação da estratégia competitiva.

De acordo com Fleury e Fleury (2003), essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão, e considera que toda empresa possui um *portfolio* de recursos físicos, financeiros, intangíveis (marca e imagem), organizacionais (cultura organizacional e sistemas administrativos) e

recursos humanos; considera que é a partir deste *portfolio* que a empresa pode criar vantagens competitivas. Segundo os autores, para os defensores dessa abordagem, a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos, o que caracteriza a visão de dentro para fora. Assim, considera que são os recursos da empresa, consubstanciados em competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferencial latente nos mercados. Os autores reforçam a premissa básica da visão baseada em recursos de que as empresas diferem de forma fundamental em seus modos de operar, porque cada uma delas possui um agrupamento singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas.

Conforme os autores, a formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte e trabalhar no seu processo de aprendizagem. A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva, possibilitando a identificação de novas orientações para formação de competências organizacionais, tornando o modelo dinâmico (Figura 2.4).

**Figura 2.4** - O ciclo de estratégia: competência



Fonte: Fleury e Fleury (2003).

## 2.2 ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

O estudo sobre o uso de práticas de gestão e sua relação com o desempenho global das empresas vem continuamente ganhando a atenção das organizações e dos acadêmicos. As práticas operacionais como fatores estratégicos

internos, contribuem para o desenvolvimento de competências que caso sejam de difícil cópia, podem gerar vantagem competitiva para as empresas (MAURO, 2010).

Para Brito e Vasconcelos (2005), as empresas são diferentes entre si em diversos aspectos tais como tamanho, produtos, pessoas, localização, organização, história, dentre outros, e estas diferenças acabam refletindo-se na variabilidade do desempenho. Para os autores entender por que algumas organizações superam outras ao longo do tempo, está no coração da estratégia. Em trabalho de pesquisa realizado no período de 1998 a 2001 os autores avaliaram a dispersão de desempenho de 292 empresas atuantes no Brasil. Baseados na premissa da firma individual como a principal fonte de variação do desempenho, o estudo englobou a influência do ramo do negócio e do ano e avaliou a composição da sua variância medida como lucro operacional sobre ativos totais. Foram selecionados 15 ramos de negócios, cujas empresas participantes tinham atividades pouco diversificadas evitando a inclusão de empresas com múltiplas unidades de negócios com resultados consolidados no ramo de negócios principal. Semelhantemente aos resultados obtidos anteriormente em estudos com empresas americanas, os resultados encontrados sugerem a importância da abordagem de estratégia baseada em recursos, que focaliza características da firma em particular. Isto pode ser comprovado pelos estudos da variância do desempenho que mostram que grande parte da heterogeneidade é permanente e permanece, ano após ano, afetando os resultados da empresa. Esse efeito “firma” foi capaz de explicar entre um terço e metade da variância observada, representando mais de 50% dos resultados encontrados. Referente ao ramo de negócios, no caso das empresas brasileiras, eles foram menos importantes do que em estudos anteriores, explicando entre 4% e 7% da variância total apenas. A parte da variância total associada ao fator ano não foi detectada na amostra brasileira, dando a entender que nenhuma parcela da dispersão observada no desempenho pode ser associada a este tipo de fator, mesmo considerando o ambiente turbulento do momento. Os resultados sugerem a importância da abordagem de estratégia baseada em recursos, que focaliza características específicas da firma em particular.

Müller (2003) mostra que a competitividade de uma organização está condicionada às competências internas em práticas gerenciais, relações de trabalho, domínio de tecnologias e capacidade de inovação, dentre outros. Para o referido autor, o sucesso organizacional advém do desenvolvimento de novas bases de

competição (inclusão de tecnologia ou de novos serviços) ou do desenvolvimento de melhores práticas de competir nas mesmas bases de competição (menores preços, prazos, melhor qualidade, dentre outros); novas bases ou melhores práticas, ambas representam diferenciais competitivos e é neste contexto que se insere a discussão estratégica. O autor aponta ainda a importância do desdobramento das estratégias até o nível das operações como fato gerador dos indicadores do sistema de medição de desempenho e enfatiza a idéia de que sem indicadores, não há como acompanhar a eficácia operacional e garantir melhorias sustentadas nos processos.

Fernandes (2006) assume os princípios da Visão Baseada em Recursos (VBR), amparado no pressuposto que toda empresa é constituída de recursos físicos, financeiros, humanos, etc., e que o delineamento da estratégia se inicia pelo entendimento e compreensão das forças destes recursos. Para o autor, o desempenho organizacional resulta da forma como esses recursos são mobilizados. O autor ainda aponta que desempenho empresarial é um conceito multidimensional e sugere a necessidade de considerar outras perspectivas para sua avaliação afirmando que não apenas os bons resultados financeiros, tradicionalmente tomados por sinônimo de bom desempenho são suficientes, e, sim, devem ser consideradas as competências organizacionais que causam (ou direcionam) as metas econômicas.

O autor considera que o desempenho pressupõe a existência de uma estratégia e coloca como pré-requisito ao bom desempenho, a definição prévia e clara dos objetivos organizacionais. Para o autor, independentemente de como é concebida a estratégia, se de forma racional e deliberada com um processo formal e estruturado, se de forma intuitiva e emergente (experimentando alguns cursos de ação e ajustando suas iniciativas futuras em função do aprendizado), toda estratégia parte de alguma análise de oportunidades e ameaças (ambiente externo), confrontando-as com a capacidade da própria organização de apropriar-se dessas oportunidades e se esquivar das ameaças. Quando ocorre de forma estruturada, denomina-se planejamento estratégico onde verifica-se num primeiro momento a análise do negócio, do ambiente, da organização e da organização no ambiente; num segundo momento, são definidas as ações a serem executadas que de forma ampla compõe a missão, visão e objetivos gerais; estas são refinadas em estratégias gerais e delineadas com ações específicas para cada setor (financeiro, recursos humanos, *marketing*, operações). Formulada e integrada a estratégia,

parte-se para a implantação que pressupõe a implantação e aprendizagem. O autor alerta para o fato de que não é o sistema de monitoramento que justifica o sucesso ou não de uma estratégia e, sim, a qualidade da estratégia escolhida e a capacidade da empresa em implementá-la; para o autor, o sistema de mensuração de desempenho tem o objetivo de monitorar se os propósitos desejados pela organização, aqueles que impulsionaram as ações, estão de fato acontecendo. Assim, conclui que um bom desempenho está vinculado à capacidade da empresa de executar as estratégias corretas.

### **2.2.1 Objetivos organizacionais**

De acordo com Certo et al. (2005), alguns teóricos da administração indicam o termo “objetivo”; outros sugerem “metas” organizacionais. Para os autores, objetivos organizacionais são metas para as quais as organizações direcionam seus esforços e seus administradores devem usá-los como:

- a) Diretrizes na tomada de decisão: como administrador conhece os objetivos estabelecidos para a organização, descobre que é mais fácil tomar decisões que garantam atingir esses objetivos.
- b) Guia para aumentar a eficiência organizacional: uma organização eficiente é aquela que, para conseguir atingir seus objetivos, emprega poucos recursos;
- c) Guia para avaliação de desempenho: os administradores devem avaliar e recompensar o desempenho dos funcionários para que a organização atinja os seus objetivos.

Para os autores, as organizações têm dois tipos de objetivos:

- a) de curto prazo: metas que se busca alcançar no período de um a dois anos e que tendem a ser mais específicos acerca de questões como quem executará, o que e quando exatamente deverá ser executado, e em que área organizacional;
- b) de longo prazo: metas que se busca alcançar no período entre três a cinco anos.

Segundo os autores, é um erro administrar organizações com enfoque somente num único objetivo como, por exemplo, obter lucro, e devem especificar

objetivos suficientes a fim de que todas as áreas importantes para o funcionamento da empresa sejam envolvidas. Dessa forma, oito áreas-chave devem ser abordadas pelos objetivos organizacionais:

- a) Posicionamento no mercado: onde a organização se encontra em relação a seus concorrentes;
- b) Inovação: devem indicar metas que a organização busca em termos de inovação;
- c) Produtividade: refere-se à quantidade de bens ou serviços produzidos por uma organização em relação aos recursos usados no processo de produção;
- d) Níveis de recursos: refere-se às quantidades relativas dos diversos recursos mantidos pela organização, tais como estoque, equipamento e caixa;
- e) Lucratividade: a capacidade da organização de obter receitas em dinheiro maiores que as despesas necessárias para gerá-las; normalmente as empresas têm objetivos que indicam o nível de lucratividade desejado;
- f) Desempenho e desenvolvimento do administrador: refere-se à qualidade do desempenho administrativo e o índice de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais; ambos são considerados fundamentais para o desenvolvimento da organização a longo prazo;
- g) Desempenho e atitude do funcionário: refere-se à qualidade do desempenho do pessoal não administrativo e seus sentimentos com relação ao trabalho, pontos também considerados fundamentais para o sucesso da organização a longo prazo. A importância dessas considerações deve ser enfatizada estabelecendo-se objetivos organizacionais
- h) Responsabilidade social: obrigação que o negócio tem de ajudar a melhorar o bem estar da sociedade, ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar os demais objetivos organizacionais.

Os autores apontam algumas características que os objetivos organizacionais devem ter e apontam que a eficácia dos objetivos determina, em grande parte, quão úteis realmente são:

- a) Específicos: objetivos específicos indicam exatamente o que deve ser realizado, por quem e dentro de que intervalo de tempo. Objetivos organizacionais específicos e de alta qualidade são os fundamentos que a administração precisa para formular estratégias organizacionais adequadas (próxima etapa);
- b) Exigentes e esforços: devem apresentar um nível de dificuldade suficiente para que os funcionários se esforcem para alcançá-los; por outro lado, não devem ser demasiadamente difíceis para que não frustrem os funcionários e esses parem de tentar;
- c) Atingíveis: todos os membros da organização devem considerar os objetivos organizacionais atingíveis; do contrário, os ignoram como indicadores;
- d) Flexíveis: os administradores devem ter consciência que modificações nos ambientes organizacionais impactam diretamente nos objetivos e esses podem ser alterados;
- e) Mensuráveis: devem ser medidos e tratados como recursos e não como obrigação;
- f) Consistentes a longo e a curto prazos: os objetivos de longo prazo devem ser consistentes com a missão organizacional e representar metas a serem atingidas de três a cinco anos; já os de curto prazo, devem ser consistentes com os objetivos de longo prazo e representar metas a serem alcançadas em um período de um a dois anos.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), os objetivos dentro de uma organização funcionam como instrumentos na avaliação do desempenho, na coordenação, no controle e no processo de decisão.

Quanto ao seu desenvolvimento, os objetivos da organização devem ser claros de tal forma a ser compreendido por todos, serem quantificáveis (sempre que possível), originados de informações comparativas e de rastreamento da concorrência, e baseados nos fatores críticos de sucesso. Assim, os objetivos organizacionais servem como medidas para o acompanhamento e aperfeiçoamento da produtividade, da qualidade e dos controles sobre os custos.

### 2.2.2 Administração estratégica

Harrison (2005) define administração estratégica como um processo pelo qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecendo sua direção estratégica, de forma a criar estratégias com a intenção de mover a organização na direção pré-definida e implementam essas estratégias como um esforço de atender aos seus principais públicos interessados (grupos ou pessoas que podem afetar significativamente ou são significativamente afetados pelas atividades de uma organização). O autor enfatiza a diferença entre o processo de planejamento estratégico (elementos do planejamento formal da administração estratégica que resultam no plano estratégico; um processo que tende a ser rígido e sem imaginação) e o pensamento estratégico (processo com base na criatividade e intuição que faz gerar soluções criativas e novas idéias). Segundo o autor, as empresas que combinam o pensamento estratégico com o processo de planejamento estratégico obtêm os melhores resultados.

Harrison (2005) apresenta a administração estratégica em três perspectivas:

- a) tradicional: consiste na análise dos ambientes internos e externos da organização, levantando seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, que muitas vezes servem de base para desenvolvimento da sua missão, metas e estratégias;
- b) baseado em recursos: considera a empresa como um conjunto de recursos e essas podem obter vantagem competitiva se seus recursos forem superiores aos dos concorrentes;
- c) abordagem do Público Interessado (PI): a organização situa-se em volta de diversos públicos interessados (Internos: diretoria, funcionários; Externos: fornecedores, clientes, sindicatos, grupos ativistas, concorrentes, mídia, governo, intermediários financeiros e comunidades locais) e podem obter vantagem competitiva por meio do gerenciamento superior destes.

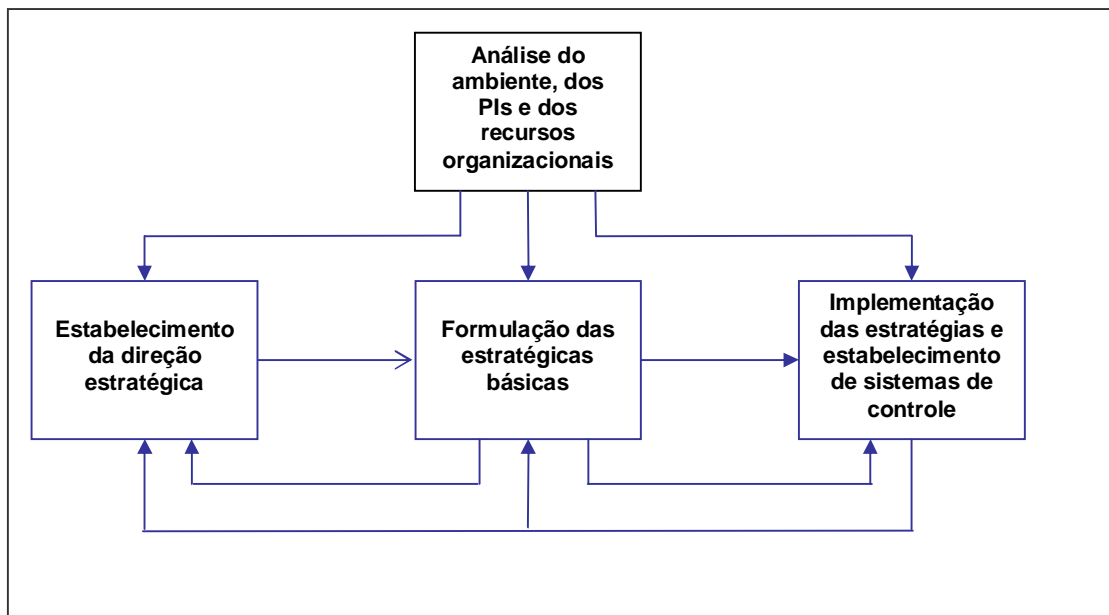
Para o autor, a combinação das três perspectivas é o ideal na geração do processo de administração estratégica. As atividades ocorrem em sequência, com a análise dos ambientes geral e operacional da organização incluindo recursos internos e externos, públicos interessados (PI's) internos e externos, seguida pelo



estabelecimento da direção estratégica onde são definidos missão e visão organizacional, formulação de estratégias específicas e implementação da estratégia que deverá incluir o projeto de estrutura organizacional, controle de processos organizacionais, administração de relações com os PIs e administração de recursos para desenvolvimento da vantagem competitiva.

Na administração estratégica, o *feedback* é relevante e importante à medida que as organizações reúnem novas informações e retornam às atividades iniciais.

**Figura 2.5** - Processo da Administração Estratégica



Fonte: Harrison (2005).

a) **Análise da situação:** nesse ponto, todos os PIs dentro e fora da empresa devem ser analisados, incluindo quaisquer outras forças externas importantes. O ambiente geral inclui influências sócio-culturais, tecnológicas, econômicas, políticas/legais, domésticas e externas. Nesse momento são levantados na organização os pontos fortes (recursos e capacidade da empresa que podem gerar vantagem competitiva), os pontos fracos (recursos e capacidade que a empresa não possui e que pode gerar desvantagem competitiva), as oportunidades (condições nos ambientes geral e operacional que permitem à empresa obter vantagem dos pontos fortes, superar os pontos fracos e neutralizar as ameaças

ambientais) e ameaças (condições nos ambientes geral e operacional que podem impactar negativamente na satisfação dos PIs).

b) Direção estratégica: o estabelecimento da direção estratégica de uma organização está relacionado às metas e aos objetivos de longo prazo para os quais a empresa existe e opera e normalmente estão declarados na sua missão e visão. A missão normalmente contempla a área ou segmento no qual a organização opera; a visão declara o que a organização deseja ser no futuro.

c) Formulação da estratégia: A formulação pode ocorrer como um modelo que surge de uma sequência de decisões no tempo ou como um plano de ação organizacional que pretende mover a organização em uma direção ao cumprimento de suas metas e objetivos. Resulta em um plano de ação para a organização e normalmente é dividida em três níveis:

- Corporativo – inclui seleção de áreas de negócios para a organização e estratégias de nível corporativo.
- Empresarial – está relacionada no estabelecimento da direção em como a organização deve competir em sua área de negócio.
- Funcional – inclui os detalhes de como as áreas funcionais (*marketing*, operações e finanças) podem apoiar na implementação das estratégias de nível empresarial a fim de obter vantagem competitiva.

d) Implementação da estratégia: Envolve administrar relações com PIs e recursos organizacionais com o objetivo de executar as estratégias pré-estabelecidas.

Certo et al. (2005) colocam que o processo de Administração Estratégica é contínuo – inicia-se fora da organização e desdobra-se dentro dela. Os autores propõem que os administradores sigam uma série de etapas na sua implantação: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. Os autores afirmam ainda que uma organização pode obter diversos benefícios praticando apropriadamente a administração estratégica e enuncia como o mais importante a tendência a aumentar seus níveis de lucro. Com base nesse pressuposto, elencam algumas das responsabilidades dos administradores na administração estratégica:

- a) Definir missão: decidir a qual negócio a empresa deve se dedicar e selecionar outros assuntos fundamentais que guiarão e caracterizarão o negócio; uma missão normalmente é duradoura e de longo alcance;
- b) Formular a filosofia da empresa: estabelecer crenças, valores, atitudes e normas não escritas que contribuam para “a forma como fazemos as coisas aqui”;
- c) Estabelecer políticas: decidir planos de ação para guiar o desempenho das principais atividades e levar a cabo a estratégia de acordo com a filosofia da empresa;
- d) Estabelecer objetivos: com escopos específicos dentro de um intervalo de tempo definido;
- e) Desenvolver a estratégia: desenvolver conceitos, idéias e planos para atingir os objetivos. O planejamento estratégico faz parte do planejamento global, que inclui os planejamentos administrativos e operacionais;
- f) Planejar a estrutura da organização: desenvolver o plano estrutural da organização que ajude as pessoas a trabalhar em equipe, realizando as atividades de acordo com a estratégia, filosofia e a política da empresa;
- g) Engajar pessoas: selecionar e desenvolver pessoas dentro da organização;
- h) Estabelecer procedimentos: determinar como as atividades serão realizadas;
- i) Fornecer instalações: dispor a estrutura necessária para realização do negócio;
- j) Fornecer capital: assegurar que o negócio tenha dinheiro e crédito necessário para o capital de giro e as instalações físicas;
- k) Estabelecer padrões: estabelecer medidas de desempenho que possibilitem ao negócio atingir seus objetivos de médio e longo prazos com sucesso;
- l) Estabelecer programas de administração e planos operacionais: de forma que quando realizados de acordo com a estratégia, a política, os procedimentos e padrões estabelecidos, habilitarão as pessoas a alcançar seus objetivos particulares;
- m) Fornecer informações de controle: fornecer fatos e valores para ajudar as pessoas a seguir a estratégia de forma a manter a força de trabalho

atenta ao negócio; medir o desempenho global da empresa em relação aos planos e padrões estabelecidos;

n) Manter pessoal ativo: liderar e motivar as pessoas de forma a realizar seus planos.

### **2.2.3 O desempenho das empresas**

O conceito de desempenho das organizações está no centro da teoria de gestão estratégica. Bourne et al., (2000), enfatizam o crescimento contínuo do interesse pelo estudo da medição de desempenho nas empresas a partir da década de 1970. Os autores ressaltam as deficiências dos sistemas de medição de desempenho utilizados na época, com ênfase nas medidas financeiras, destacando o interesse nas novas formas de medição de desempenho balanceando indicadores financeiros e não-financeiros a partir da década de 1980. Tendo por base três estudos de caso em empresas de manufatura, defendem que gestão estratégica é alcançada quando as organizações alinham o sistema de medição de desempenho com a estratégia.

Para Mauro (2010), o principal objetivo das pesquisas em estratégias de operações é a identificação dos fatores que direcionam a empresa para um desempenho superior sustentável, compreendendo um conjunto de decisões estruturais e infraestruturais que auxiliam e suportam a organização na definição de suas prioridades competitivas. Assim, considera que as práticas operacionais auxiliam no alcance destas prioridades competitivas, devendo ter um importante papel no desempenho organizacional. No ambiente competitivo atual, a escolha de qual técnica de melhoria a organização deve adotar, ou a tentativa de copiar as “melhores práticas dos concorrentes”, não é suficiente para garantir um desempenho superior. O autor considera que, uma organização, para alcançar sucesso de longa duração requer que esta se diferencie dos demais concorrentes criando uma oferta de valor exclusiva e de difícil imitação. O autor resalta a importância do delineamento do conceito de desempenho para relacioná-lo à efetividade organizacional. Além do desempenho financeiro, relacionado a dados como lucratividade, crescimento, valor de mercado, etc., os indicadores de desempenho operacionais tais como qualidade, custo, flexibilidade, velocidade e confiabilidade,

também devem ser analisados. Amparado no conceito da RBV, o autor considera a importância de avaliar quais fatores realmente contribuem para o crescimento das empresas e, com base nos recursos disponíveis explorados de maneira efetiva, são determinantes para obtenção da vantagem competitiva. Assim, com base nesses fatores, são definidas as variáveis de desempenho que representam de maneira adequada a vantagem competitiva das organizações. Conforme o autor, o estabelecimento de metas claras e de conhecimento de toda a organização é passo fundamental para obtenção da vantagem competitiva das empresas; em conjunto com as práticas de monitoramento, a definição clara e correta dos objetivos alinhados com as metas de longo prazo da empresa, viabiliza a concretização destas metas em resultados tangíveis. Ou seja, a escolha dos fatores adequados é determinante para impactos positivos no negócio.

Para Müller (2003), o modelo de administração estratégica deve incluir o planejamento da administração de desempenho no processo do planejamento estratégico, ampliando o escopo de planejamento, para gestão e desta forma, determinará a maneira com o qual será executado o controle dos processos e resultados da empresa rumo à visão de futuro almejada. De acordo com o autor, o controle deve promover a consecução dos objetivos e metas estabelecidas no planejamento estratégico. O autor enfatiza ainda a preocupação com o fato de que muitas vezes as empresas devem atingir diferentes objetivos estratégicos simultaneamente, entretanto destaca que deve-se ter uma prioridade definida de acordo com os fatores de sucesso considerados mais críticos, concentrando sua atenção nas medições que se relacionam diretamente com as metas prioritárias estabelecidas. Segundo o autor, a falta de foco nos objetivos estratégicos prioritários trás como consequência um número excessivo de indicadores significando esforços desnecessários nas empresas.

O autor destaca a relevância dos indicadores não-financeiros na atualidade, afirmando que o uso destes fornece uma visão mais clara e real dos acontecimentos e que sua melhoria refletirá positivamente nos relatórios financeiros. Ressalta ainda que um sistema de indicadores deve ser desenvolvido como forma de permitir análises prospectivas e não estar voltado apenas para a análise do desempenho passado.

Conforme Fernandes (2006), o termo desempenho é bastante amplo e considera imprescindível seu entendimento e delineamento a fim de aplicá-lo

corretamente. Para o autor, entende-se por desempenho organizacional os resultados que uma organização alcança em decorrência dos seus esforços e que afirmar que uma empresa é bem-sucedida pressupõe a existência de alguns critérios que estabeleçam o que é o sucesso ou o bom desempenho. Na hipótese do lucro ser considerado o critério escolhido, faz a seguinte ponderação: vale o lucro obtido a qualquer preço, por exemplo, ludibriando os clientes, adotando práticas de degradação ao ambiente, explorando empregados ou sonegando impostos? Em se escolhendo o crescimento, questiona: faz sentido o crescimento com fluxo de caixa negativo por períodos seguidos, apenas com uma perspectiva de que, no futuro, o prejuízo acumulado se reverta em ganhos? Na escolha do critério satisfação dos clientes, o que se dizer de clientes satisfeitos a custas de políticas irresponsáveis de “comprar mercado” no presente, em detrimento da sobrevivência da empresa no futuro? Segundo o autor, tais considerações são suficientes para alertar para a necessidade de se definir com clareza “o que é” o bom desempenho ou boa performance para uma empresa, chamando a atenção para o fato de como se deve mensurá-la de forma a certificar-se de que a mesma acontecerá. Assim, destaca a importância da mensuração do desempenho organizacional de forma a atender as expectativas de diversos públicos ou *stakeholders* envolvidos visto que, de alguma forma, estes buscam na organização, o atendimento a necessidades específicas.

Fernandes (2006) assume os princípios da Visão Baseada em Recursos (VBR) associando a competência organizacional à idéia de recursos; o autor defende a idéia de que a competência dos indivíduos se constitui em um dos recursos e que a performance empresarial ou desempenho é um conceito multidimensional, devendo ser avaliado além dos resultados financeiros. Para o autor, o desempenho superior de uma organização a longo prazo está associado às competências organizacionais e que estas constroem-se a partir a partir da articulação de uma série de recursos destacando a importância das competências humanas como elemento essencial; destaca ainda que, o modo pelo qual as pessoas são geridas é determinante na formação de competências em uma organização.

De acordo com Miranda e Silva (2002), a avaliação de desempenho é mais que uma ferramenta gerencial; é uma medida estratégica de sobrevivência das organizações. O autores apresentam as principais razões para as empresas investirem em sistemas de medição de desempenho como sendo: controlar as

atividades operacionais da empresa; alimentar os sistemas de incentivos a funcionários; controlar o planejamento; criar, implantar e conduzir estratégias competitivas; identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores; verificar se a missão da empresa está sendo atingida. Os autores ressaltam ainda que um sistema de medição de desempenho deve levar em conta elementos estruturais básicos como o planejamento da medição, o controle do desempenho, as dimensões e a hierarquia integrada e ordenada de planejamento – partindo das definições estratégicas da alta administração, permeando toda a empresa procurando garantir que o desempenho operacional esteja de acordo com as metas traçadas - de tal forma a possibilitar aos executivos “instrumentos de controle” por meio dos quais podem mover a empresa nas direções desejadas.

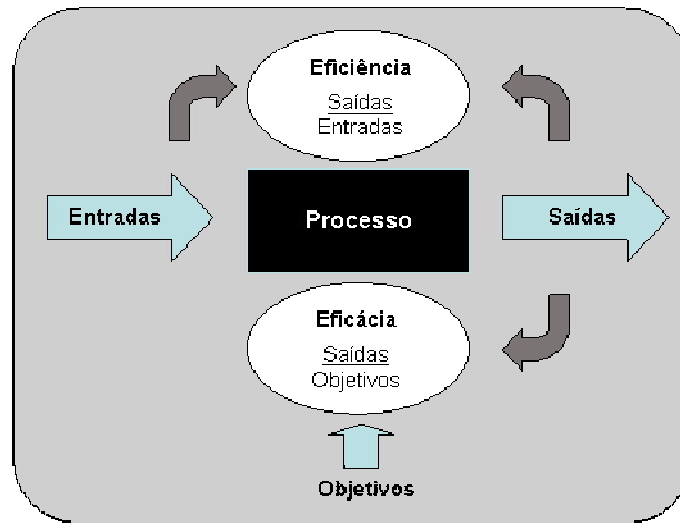
### 2.3 MONITORAMENTO DO DESEMPENHO

Segundo Corrêa, L. e Corrêa, A. (2008), para se destacar, as organizações buscam, para atingir seus objetivos, satisfazer a seus clientes e demais grupos de interesse de forma mais eficiente e eficaz que seus concorrentes. Dessa forma considera as seguintes definições (Figura 2.6):

- a) eficácia: refere-se à extensão segundo a qual os objetivos são atingidos;
- b) eficiência: refere-se à medida de quão economicamente os recursos da organização são utilizados para promover a satisfação dos clientes e dos grupos de interesse.

Para o autor essa diferenciação é importante na medida em que permite identificar duas dimensões de desempenho; dessa forma, o nível de desempenho de uma operação é função dos níveis de eficiência e eficácia que suas ações apresentam.

**Figura 2.6 - Diferença entre eficiência e eficácia**



Fonte: Corrêa, L. e Corrêa, A. (2008).

Por conseguinte, apresenta as definições de:

- a) medição de desempenho: é o processo de quantificação da eficiência e da eficácia das ações tomadas por uma operação;
- b) medidas de desempenho: são as métricas usadas para quantificar;
- c) um sistema de medição de desempenho: é o conjunto de métricas usado para quantificar a eficiência e a eficácia das ações.

Ainda segundo Corrêa, L. e Corrêa, A. (2008), os sistemas de avaliação de desempenho têm dois principais propósitos:

- a) fornecer os meios para a captura de dados sobre desempenho que serão avaliados com referência a padrões pré-determinados e servirão de base para a tomada de decisões;
- b) influenciar o comportamento desejado nas pessoas e nos sistemas de operações no sentido de alinhamento das ações com a estratégia pretendida.

Verifica-se a partir dos anos 80 uma conscientização quase generalizada de que uma avaliação de desempenho baseada apenas em indicadores financeiros já não era suficiente para suportar a gestão de empresas pois apresentavam apenas “qual” o desempenho resultante das atividades e não contemplavam o “como” esse desempenho foi atingido ou como poderia ser melhorado em função de aspectos externos tais como desempenho satisfação dos clientes, qualidade, flexibilidade,



pontualidade, velocidade de atendimento, dentre outros. Além do exposto, críticos dos sistemas tradicionais baseados meramente na contabilidade financeira apontam ainda como conseqüência a visão míope de curto prazo gerada pela análise meramente dos resultados financeiros, apontando que esta poderia não ser suficiente para garantir o sucesso de longo prazo. Nesse sentido, a partir dos anos 90, uma das visões mais abrangentes que se tornou popular nos últimos anos é o *Balanced Scorecard*, que veio com a proposta de complementar as medidas financeiras de desempenho passado com medidas de direcionadores e alavancadores de desempenho futuro (CORRÊA, L.; CORRÊA, A., 2008).

### **2.3.1 O *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de sistema gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) que considera o equilíbrio das medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro das organizações, de forma a possibilitar aos gestores avaliar até que ponto suas unidades de negócios estão na realidade gerando valor para os clientes, como também a necessidade de aperfeiçoar as capacidades internas, procedimentos e investimentos (pessoal e sistemas), visando melhorar o desempenho futuro.

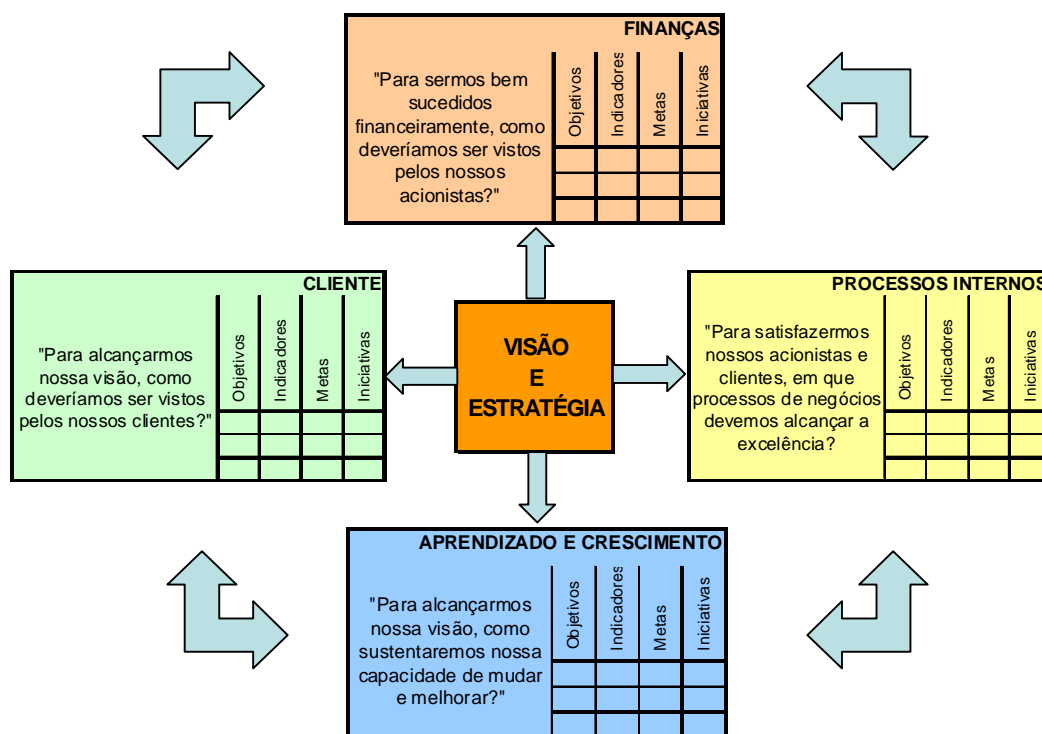
Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC busca por meio das relações de causa e efeito entre as suas quatro perspectivas principais - (a) financeira, (b) cliente, (c) processos internos e (d) aprendizado e crescimento - contribuir para o alinhamento dos objetivos e das metas essenciais à estratégia da empresa, tornando-o não apenas um instrumento de gestão e controle, mas também uma ferramenta de comunicação, informação e aprendizado da estratégia organizacional. Os objetivos e medidas utilizados no BSC derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da organização que são traduzidos em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Os autores consideram o BSC mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais; empresas inovadoras estão utilizando essa ferramenta

como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo e viabilizar processos gerenciais críticos tais como:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

**Figura 2.7 - O Balanced Scorecard**



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

- a) Perspectiva financeira: considera o quanto a empresa cria valor; os objetivos financeiros servem de base para integrar os objetivos e medidas das demais perspectivas do *scorecard*. Representam as métricas associadas ao retorno financeiro obtido pela organização tais como melhoria dos custos, produtividade, aumento de receita, dentre outros.
- b) Perspectiva do cliente: ocupa-se dos mercados e clientes que a organização se propõe a atender; nesta perspectiva a organização deve identificar claramente os segmentos de clientes e mercado nos quais

deseja competir. Feito isso, permite que a organização alinhe suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes tais como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade com os segmentos específicos de clientes e mercado escolhidos.

c) Perspectiva dos processos internos: busca identificar os processos internos mais críticos para atendimento e superação dos objetivos dos clientes e acionistas. Os objetivos e as medidas para essa perspectiva derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Dessa forma, incluem-se métricas associadas ao processo de inovação, operações, entrega e pós-venda.

d) Perspectiva do aprendizado e crescimento: identifica a infra-estrutura e busca disponibilizá-la de forma a possibilitar a consecução dos objetivos ambiciosos estabelecidos – gerar crescimento e melhoria a longo prazo – e onde a empresa deve se destacar nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos.

A lógica de utilização do BSC prevê que sejam desenvolvidos objetivos, medidas, metas e iniciativas para cada perspectiva, sempre tendo por referência a visão estratégica para a organização.

Para Niven (2005), o BSC cumpre funções como:

a) sistema de medição: permite que a organização traduza a visão e a estratégia em objetivos e medidas escolhidas a fim de alinhar as ações dos funcionários com a direção estratégica;

b) sistema de gerenciamento estratégico: permite o alinhamento das ações de curto prazo com a estratégia; força a organização a expressar claramente na forma de objetivos, medidas, metas e iniciativas os conceitos normalmente subjetivos contidos na visão e na estratégia da organização.

c) Ferramenta de comunicação: oportuniza aos funcionários da organização discutir as suposições que envolvem o desdobramento da estratégia em ações, aprender com os resultados e sugerir novas ações.

### 2.3.2 Escolha de indicadores

Miranda e Silva (2002) fazem a seguinte consideração com relação à escolha de indicadores que auxiliem na avaliação de desempenho:

“Em função das características particulares de cada empresa, um dos maiores desafios na implementação de um processo de avaliação do desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores. Existe grande quantidade de indicadores para a avaliação do desempenho empresarial, uma vez que cada um tem sua utilidade em função do objetivo que se pretende alcançar.”

Para Nuintim (2007), os modelos de avaliação de desempenho que consideram aspectos financeiros e não-financeiros tendem a assumir maior importância pois o desempenho empresarial é afetado por variáveis tais como satisfação dos clientes, funcionários, inovação, dentre outros. Segundo o autor, para se implementar melhorias no processo de produção, o gestor precisa conhecer a situação atual e correlacioná-la ao planejado para verificação de desvios.

De acordo com Eccles (2000), os principais indicadores de desempenho das empresas não se limitam apenas aos dados financeiros; qualidade, satisfação dos clientes, inovação, participação de mercado compõem o grupo de indicadores não-financeiro com vistas ao reforço das novas estratégias competitivas. Conforme o autor, a década de 1980 foi caracterizada pelas empresas valorizarem a qualidade como arma estratégica nas batalhas competitivas e como consequência, recursos substanciais foram investidos no desenvolvimento de indicadores do nível de qualidade como índices de defeitos, prazos de resposta, compromissos de entrega e outros semelhantes para avaliar o desempenho dos produtos, dos serviços e das operações; em adição a esses indicadores, a década de 1990 foi caracterizada pelo desenvolvimento de indicadores relacionados ao grau de satisfação dos clientes tais como índice de retenção de clientes, participação de mercado e percepção do valor dos bens e serviços, destacando o desenvolvimento do *benchmarking* com ênfase nos critérios não-financeiros.

Para Corrêa, L. e Corrêa, A. (2008), embora a literatura de gestão de operações forneça uma grande quantidade de métricas que podem ser utilizadas, é importante realizar uma seleção de forma alinhada com a estratégia da operação, de tal forma que a definição das métricas seja coerente com as prioridades competitivas estratégicas da operação que se subdividem nos seguintes grupos gerais:

a) grupo relacionado a custo: refere-se a coleta de métricas relacionadas a busca por um menor custo de produção, tais como: custos relativos à concorrência, custos de operação, produtividade dos equipamentos, produtividade da mão-de-obra, custos de retrabalho, custo com estoques, custos com distribuição, com administração, despesas relacionadas a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), dentre outras.

b) grupo relacionado a qualidade: refere-se a coleta de métricas relacionadas à ótica da satisfação dos clientes derivadas da oferta de produtos e serviços com qualidade. Por exemplo: qualidade relativa percebida do produto, qualidade comparada aos concorrentes, confiabilidade do produto, durabilidade do produto, número de reclamações, custos da qualidade, qualidade dos fornecedores, taxa de retenção de clientes, etc.

c) grupo relacionado a flexibilidade: refere-se basicamente a métricas voltadas ao mix, ou composto de produtos e volume de produção. Nesse sentido podem ser levantadas diversas métricas, tais como: flexibilidade percebida, variação dos custos referente alterações de mix/volume, variedade de produtos, frequência de entrega, tamanhos médios de lote, nível de estoque em processo, número de novos produtos introduzidos por ano, lote mínimo produzido economicamente, entre outras.

d) grupo relacionado a velocidade: relaciona-se métricas voltadas ao desempenho das entregas onde busca-se o menor prazo dentro da confiabilidade estabelecida, tais como: tempo entre o cliente perceber a necessidade e a entrega, *lead time* internos, tempo de processamento dos pedidos, tempo de resposta a solicitações urgentes de clientes, tempos perdidos em atividades não agregadoras de valor, dentre outras.

e) grupo relacionado a confiabilidade: nesse grupo são elencadas métricas relacionadas a confiabilidade percebida, aderência às datas prometidas, acurácia das previsões de demanda, percentual de entregas no prazo, aderência ao plano de distribuição, atraso médio, dentre outras.

Como apontado pelos autores, não há “bons ou maus indicadores de desempenho”; há indicadores que são mais ou menos aderentes a determinadas intenções estratégicas. Vale frisar que o que é de fundamental importância não é o número de indicadores de desempenho trabalhados por uma organização, mas sim

a escolha de indicadores que estejam alinhados com a intenção estratégica escolhida. Para serem considerados bons indicadores e apresentarem uma boa medida, os autores, baseados em literatura diversa sugere alguns critérios para seleção das medidas de desempenho, onde se destacam as seguintes características:

- a) ser de simples entendimento e uso;
- b) ser claramente definidas;
- c) basear-se em fórmulas e bases de dados explícitos
- d) ter propósito específico e definido;
- e) devem referir-se a metas específicas;
- f) devem ser relevantes;
- g) prover feedback rápido e preciso;
- h) ter impacto visual;
- i) ser relevante;
- j) ter foco em melhoramento;
- k) devem refletir mais as tendências que as situações estáticas

Rummler e Brache (1994) postulam que as empresas precisam de um sistema de medição total, e não uma coleção de medidas não relacionadas e potencialmente contraproducentes.

Carvalho (1995) corrobora a idéia afirmando que muitas vezes nota-se inconsistências no conjunto de indicadores das organizações. Para o autor, o número de objetivos estratégicos a serem trabalhados pelas empresas devem ser reduzidos, caso contrário, perde-se o foco do trabalho e sugere o número de indicadores entre cinco e sete por pessoa, argumentando ser praticamente impossível gerenciar (controlar) mais do que este número.

Müller (2003) afirma que a falta de foco das organizações pode levar à geração de um excesso de indicadores. O autor alega que muitas empresas cometem o erro de querer medir tudo ou ter muitas medidas e coloca que o bom uso de poucos indicadores críticos traz mais resultado do que o excesso. Com base no BSC, o uso de indicadores operacionais relacionados com a satisfação dos clientes, com processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar suas atividades devem ser escolhidos de forma a efetivamente impulsionar o desempenho futuro das empresas.

### 2.3.3 Aderência à estratégia

A competitividade no mundo atual, demanda das empresas a necessidade de reunir e manusear um maior número de informações, impactando diretamente nos seus modelos de gestão. Diversos são os dados coletados diariamente nas empresas: dados financeiros, de produtividade, dados indicadores de produção e, especificamente para as agroindústrias, a busca pela segurança dos alimentos, amparada por diversas legislações sanitárias. Esta exigência demanda das empresas a adequada gestão da qualidade, com a coleta, registro e monitoramento de variados indicadores, desde a produção das matérias-primas até o ponto de venda. Unidos, esses dados e indicadores representam um elevado número de controles, cada um direcionado ao *stakeholder* de interesse.

De acordo com Drucker (2001), controlar tudo é não controlar nada e tentar controlar o que é irrelevante sempre causa mal direcionamento. Segundo o autor, as grandes mudanças começam fora das organizações e as competências essenciais específicas de cada organização têm que ser vistas como suporte à estratégia empresarial (que deve basear-se em informações sobre mercado, clientes e não-clientes, tecnologia, finanças mundiais e a economia mundial em transformação). Salienta ainda a grande quantidade de informações vindas de diversas fontes que devem ser analisadas e posicionadas com vistas ao bom desempenho empresarial, destacando que a mera coleta de dados e indicadores não se faz suficiente e sim sua integração com a estratégia.

A literatura aponta diversos estudos que demonstram a importância do alinhamento entre a estratégia organizacional e os controles de gestão. Entretanto, para Diehl e Souza (2008), na prática, parece ainda haver certo desalinhamento entre os controles e a estratégia; se, por um lado, o controle se faz necessário para alcance dos resultados, por outro, o excessivo controle pode gerar engessamento, causando um efeito contraproducente nas empresas. Em seus estudos os autores apontam uma situação organizacional em que controles de custos pouco estruturados e pouco burocratizados são coerentes com a estratégia de uma empresa baseada em criatividade e flexibilidade. O alinhamento dos sistemas de controle à estratégia pode elevar o desempenho e estar diretamente relacionado com o sucesso das organizações (SOUZA, 2008).

Simons (2000) observa que os indicadores de desempenho devem atender a três quesitos básicos: estarem alinhados com as estratégias; apresentarem a possibilidade de serem medidos; e estarem ligados à geração de valor. Para o autor, a competitividade de uma organização está diretamente relacionada ao alinhamento do seu sistema de controle de gestão com a estratégia da empresa.

Müller (2003) entende como necessário o desenvolvimento de um modelo de gestão que possibilite o alinhamento entre as ações operacionais orientadas por um sistema de indicadores de desempenho coerente com os objetivos estratégicos das empresas. Para o autor, existe uma forte suspeita do relacionamento entre as partes (estratégia, indicadores e processos) contribuindo para o sucesso das organizações, e nesse sentido, a falta de aderência entre uma das partes pode comprometer as demais, com implicações para o futuro da empresa.

Mauro (2010) considera que tanto a escola da estratégia de operações, como a da visão baseada em recursos, aceitam a idéia de que as práticas operacionais (fatores estratégicos internos que contribuem para o desenvolvimento de competências), podem dar origem a competências que podem ser usadas como armas para que as empresas obtenham vantagem competitiva. Em estudo sobre a verificação de associação entre a utilização de práticas de gestão operacional e sua influência no desempenho das empresas do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo considerou a verificação do desempenho financeiro baseado nos quesitos lucratividade (avaliando as variáveis lucro líquido sobre o faturamento e geração de caixa sobre o faturamento) e no crescimento do negócio (baseado nas variáveis crescimento do faturamento e crescimento do lucro total). Referente às práticas de gestão, em sua pesquisa foram verificadas as práticas de gestão operacional (gestão da produção, documentação de processo, gestão da manutenção, gestão da inovação e gestão da qualidade), monitoramento (acompanhamento do desempenho e reuniões de monitoramento), metas (amplitude das metas, conexão entre as metas e horizonte de tempo das metas), recursos humanos e incentivos (promoção do bom desempenho, atração do capital humano e retenção do capital humano), inovação em organização e gestão, planejamento estratégico, gestão financeira, sustentabilidade e gestão agrícola. Considerando a amostra onde foram pesquisadas 47 empresas, o autor aponta na fase qualitativa a importância das práticas de gestão operacional e seus fatores estratégicos internos na obtenção da



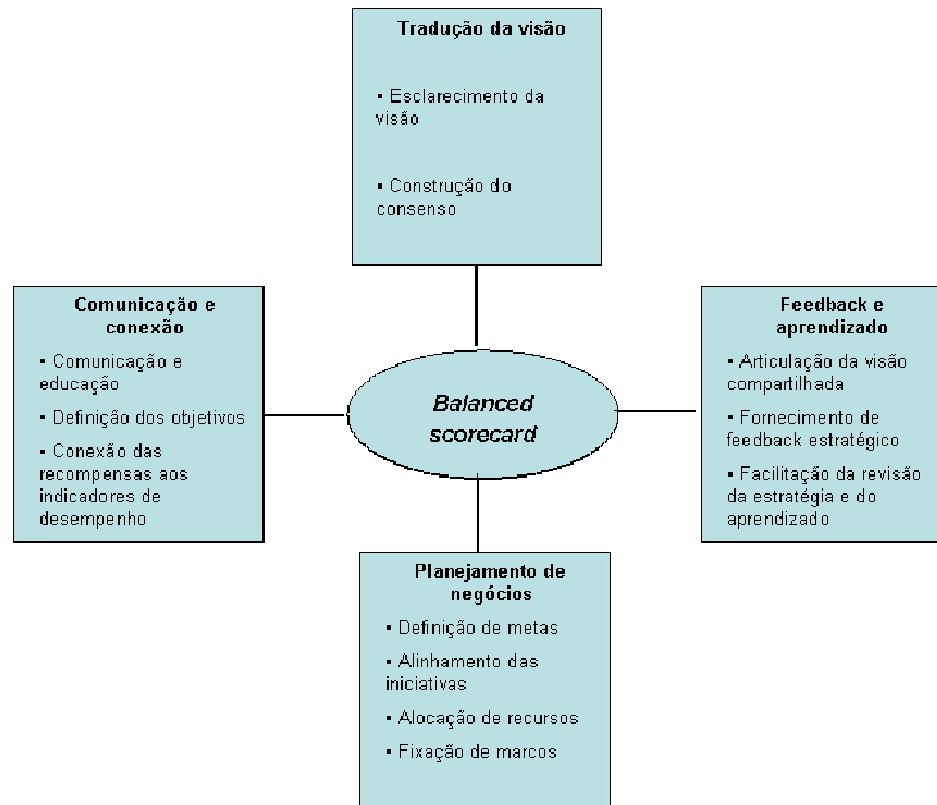
vantagem competitiva. Referente a fase quantitativa, para o quesito lucratividade, o estudo apontou para a variável lucro líquido uma correlação de 74% e para a variável geração de caixa uma correlação de 58,9% de dependência das práticas de gestão operacional. De posse dos resultados encontrados, o autor conclui que a utilização efetiva de práticas de gestão operacional influencia positivamente a lucratividade das empresas do setor. Da mesma forma, para verificação do crescimento do negócio baseado nas variáveis crescimento do faturamento e crescimento do lucro, o autor encontrou respectivamente uma correlação de 76,6% e 60,4% respectivamente de dependência das práticas de gestão operacional influenciando nas variáveis de crescimento. Do estudo realizado, o autor conclui de forma global que existe uma alta significância para as práticas de gestão no desempenho das empresas, reforçando a importância do estabelecimento da estratégia, da definição clara dos objetivos alinhados com as metas estabelecidas e difundidas por toda a organização, como sendo o passo fundamental para obtenção da vantagem competitiva das empresas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), alguns executivos seniores, ao construir o *scorecard* iniciaram um processo de mudança que vai bem além da idéia original de simplesmente ampliar os indicadores de desempenho da empresa; criaram condições para introdução de quatro novos processos gerenciais que, isoladamente e em conjunto, contribuem para a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo, a saber:

- a) tradução da visão: apóia na construção do consenso em torno da visão e da estratégia da empresa; para que as pessoas atuem em consonância com as declarações de visão e de estratégia, ambas devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e indicadores, aprovados em comum acordo junto aos executivos da empresa, de forma que constituam os vetores de longo prazo do sucesso;
- b) comunicação e conexão: permite aos gerentes divulgar a estratégia para cima e para baixo na organização, assegurando que todos os níveis da organização compreendam a estratégia de longo prazo de forma que possam conectar de forma alinhada, seus objetivos departamentais e individuais;
- c) planejamento de negócios: cria condições para a empresa integrar o plano de negócios e o plano financeiro por meio do uso de metas

ambiciosas dos indicadores do BSC como critério de alocação de recursos e definição de prioridades.

**Figura 2.8 - Gestão da Estratégia: quatro processos**



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Para Costa, Rola e Azevedo (2009), a necessidade de se alinhar ações de rotina com metas estratégicas tem se configurado em um diferencial na busca de solidez e lucratividade.

Guzmán, Philemon Neto e Trivelato (2002) alertam para os riscos da utilização de um sistema de medição onde não foi selecionado e definido adequadamente os indicadores e estes não estarem alinhados à estratégia da empresa; neste caso, o sistema de medição do desempenho poderá não proporcionar melhoria na performance, fornecer dados incoerentes e inconsistentes, estar com foco excessivo em dados quantitativos, não percebendo as razões subjetivas das medidas de desempenho encontradas.

Conforme Nascimento e Cavenaghi (2008), o processo de gestão estratégica é um mecanismo para que as empresas coloquem as estratégias no

centro de seus processos de gestão. Para tanto, o autor dispõe de cinco princípios básicos:

- a) traduzir a estratégia em termos operacionais: definir indicadores balanceados com a estratégia criando uma referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados;
- b) alinhar a empresa com a estratégia: se resume em alinhar de forma integrada e conexa, todas as estratégias individuais das unidades de negócio, unidades de apoio, parceiros, e o conselho de administração com a estratégia;
- c) transformar a estratégia no trabalho diário de cada funcionário: difundir a estratégia para todos os membros da organização proporcionando capacitação e comunicação clara dos objetivos;
- d) transformar a estratégia num processo contínuo: integrar a estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e reuniões gerenciais de forma a propiciar o gerenciamento da estratégia;
- e) mobilizar a mudança através da liderança executiva: envolvimento ativo da liderança executiva.

Em seu estudo o autor propõe um modelo para desenvolvimento de mapa estratégico da empresa com ênfase na perspectiva do Aprendizado e Crescimento e mostra a necessidade de o alinhamento entre a Gestão Estratégica e o *Balanced Scorecard*; para os autores, a grande dificuldade está na necessidade de alinhamento da gestão estratégica à gestão operacional, e que esta depende essencialmente do capital humano, pois esta é a fonte de geração de riqueza para toda e qualquer organização.

### 3 CAPRINOVINOCULTURA DE CORTE

O agronegócio da caprinovinocultura de corte é uma atividade que vem apresentando um significativo crescimento nas últimas décadas. Dados do IBGE (2009) apontam um rebanho mundial de caprinos e ovinos da ordem de 900 milhões de cabeças. O Brasil segundo essa instituição, detém aproximadamente 22,487 milhões de cabeças, sendo 37 % de caprinos e 63 % de ovinos que estão distribuídos em todo o território nacional. Segundo o IBGE (2009), a distribuição desses rebanhos se configura com relevante participação do nordeste brasileiro onde se concentra aproximadamente 92% do rebanho caprino e 58,44% do rebanho ovino. Apresentando uma carne magra e com alto valor protéico, a carne de caprinos e ovinos vem sendo cada vez mais procurada e valorizada pelos consumidores brasileiros. Estima-se um consumo *per capita* anual de 0,590Kg para carne ovina e 0,350Kg para carne caprina, totalizando um consumo *per capita* anual de 0,965Kg (SEBRAE, 2005). Considerando o consumo per capita no Brasil das carnes de bovinos, suínos e aves, respectivamente, 42kg ,12Kg e 28Kg (ALMEIDA JÚNIOR et al., 2004). Esses números apontam o potencial de crescimento da cadeia da caprinovinocultura no país. Para abastecer o mercado, o Brasil importa carnes caprinas e ovinas principalmente do Uruguai. (SEBRAE, 2005).

Dados do IBGE advindos da Pesquisa Pecuária Municipal de 2009 (Figura 3.1) apontam para um rebanho brasileiro de 9.163.560 cabeças de caprinos e 16.811.721 de ovinos onde destaca-se a participação do nordeste com 90,6% e 56,9% respectivamente.

Conforme SEBRAE (2005), apesar do rebanho expressivo a produção brasileira de carne de caprinos e ovinos é insuficiente para atender ao consumo interno. Para suprir a demanda, o País tem de importar esses produtos de países vizinhos, principalmente Uruguai e Argentina, além da Nova Zelândia. O Brasil importa ovinos vivos para abate, carcaças de ovinos resfriadas ou congeladas e carne desossada, resfriada ou congelada.

**Figura 3.1** - Distribuição do rebanho brasileiro de caprinos e ovinos por região



Fonte: IBGE (2009).

### 3.1 A CAPRINOVINOCULTURA NO NORDESTE E NA BAHIA

Especificamente no nordeste, grande parte do rebanho ovino e caprino acontece na informalidade de fazendas e sítios espalhados pelo interior do semi-árido brasileiro, caracterizando-se por ser uma atividade ligada à pecuária familiar, onde inúmeros proprietários de terras produzem pequenos valores de produção. Essa informalidade na criação do rebanho resvala na comercialização que é realizada de duas formas distintas: a) diretamente ao mercado clandestino de abate (distante das diretrizes sanitárias) como pode ser verificado nas feiras livres de pequenos municípios situados no interior dos estados; b) aos frigoríficos oficialmente autorizados a realizar o abate.

De acordo SEBRAE (2005), 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 à crédito. A comercialização de caprinos, ovinos e seus produtos se caracteriza por canais de comercialização relativamente curtos, em zonas rurais ou pequenas cidades do interior, com pouca ou nenhuma participação de frigoríficos e indústrias de frios. No entanto, 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 leite e na

ovinocultura de corte, bem como na gradativa superação da histórica condição de produtores para o autoconsumo e para o mercado local. No entanto, para a maioria dos produtores, acredita-se que a especialização da caprinocultura e da ovinocultura é parcial, ou seja, os agricultores, sobretudo os familiares, implementam melhorias à 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 permitem manter certa autonomia em relação ao mercado.

Considerando a grande participação da Bahia no efetivo de rebanho do nordeste (Tabela 3.1), e com o intuito de organizar a cadeia produtiva, instituições governamentais e de apoio ao desenvolvimento agropecuário têm empenhado ações no sentido de organizar a cadeia produtiva da caprinovinocultura. São projetos que trabalham desde a seleção de raças, aplicação de modernas tecnologias na melhoria do padrão genético dos rebanhos, manejo dos animais, transporte, passando pela industrialização e comercialização da carne gerada pela caprinovinocultura onde são associadas as diversas formas de consumo aliada às características nutricionais das mesmas. Fruto 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, diferenciação de preços entre as peças em função da relação carne/osso, com uma apresentação do produto compatível com as exigências dos consumidores.

**Tabela 3.1.** Participação da Bahia no efetivo de rebanho total do nordeste.

Tipo de Rebanho	N° de cabeças		Participação Bahia
	Nordeste	Bahia	
Caprino	8.302.817	2.768.286	33,34%
Ovino	9.566.968	3.028.507	31,66%

Fonte: IBGE (2009).

Dados do SEBRAE (2005), apontam que na Bahia, o abate clandestino representa cerca de 98% do consumo de carnes caprinas e ovinas. Segundo Rosanova (2004), o consumo médio de carnes caprinas e ovinas é de 700 gramas

por habitante por ano. Moreira et al. (1998) assinalam que somente no município de Juazeiro o consumo per capita de carnes caprinas e ovinas anual é de 10,81Kg.

Para a Embrapa Caprinos (2003), em prol da qualidade nutricional e sensorial - sabor, maciez e suculência apresentada pela carne - a tendência da caprinovinocultura de corte é buscar animais para abate entre 4 e 12 meses de idade. Em sua série Agronegócio, recomenda a divisão da carcaça em dez cortes comerciais que são padronizados segundo seu grau de nobreza (relação carne/osso):

- a) pernil: peça mais nobre da carcaça e de preço mais elevado, é macia, tem baixo teor de gordura e boa textura. Obtida entre a última vértebra lombar e a garupa.
- b) paleta: disputa com o pernil a preferência do consumidor, é macia, tem boa textura e sabor. Obtida entre a quinta e a sexta costela torácica.
- c) lombo: peça nobre de baixo teor de gordura. Obtida entre a última costela e a primeira vértebra lombar.
- d) carré: peça nobre, de carne saborosa, pode ser apresentada como frescal ou defumada. Obtida após serrar todas as costelas no sentido transversal de ambos os lados, numa distância de 5 cm em relação à coluna vertebral.
- e) garupa ou cela: corte de boa valorização comercial, obtida do pernil na região entre o osso da garupa e a cabeça do osso da perna, na parte superior.
- f) pescoço: apesar de ser a menor peça da carcaça, a relação carne /osso é positiva, tem boa textura e sabor agradável. Obtida próxima à paleta (2 cm).
- g) costilhar: peça com a menor relação carne/osso, mas que por ser muito consumida na forma de costeletas assadas, tem bom valor comercial. É formada pelo conjunto de oito costelas fixas na coluna vertebral.
- h) costela aparada: apresentada na forma frescal e defumada, resulta do corte dado ao conjunto das 13 costelas separadas do carré.
- i) serrote: é a peça menos nobre da carcaça, pois a qualidade da carne é inferior.

Conforme legislações vigentes, o processamento industrial da carne ovina e caprina requer que o estabelecimento frigorífico esteja devidamente autorizado pelas vigilâncias sanitárias pertinentes a realizar o abate de animais. Principalmente em face da sazonalidade na oferta de animais para os frigoríficos, da recente profissionalização do setor e de organização da cadeia produtiva, verifica-se que muitos estabelecimentos vêm trabalhando com menos de 50% da sua capacidade instalada. Em face deste contexto, o grau de utilização da capacidade instalada de um frigorífico passa a ser um parâmetro de impacto favorável para o negócio para as empresas do setor.

Esta pesquisa limita-se em estudar somente os estabelecimentos frigoríficos atualmente autorizados pelos Serviços de Inspeção Estadual ou Federal, no Estado da Bahia a realizar abate de caprinos e ovinos atuando no momento, de forma que apenas cinco empresas do setor serão investigadas. Os nomes destes estabelecimentos foram omitidos a fim de preservar a confidencialidade das empresas. A seguir apresenta-se uma breve caracterização das referidas empresas:

- a) Frigorífico A: Estabelecimento frigorífico que atua na forma de cooperativa. Contou com o apoio de convênios junto a órgãos públicos estaduais e federais para estruturação física, qualificação e desenvolvimento tecnológico. Possui uma infra-estrutura de abate de 2.000 animais/mês. Segue inspeção SIE e atua com cortes diferenciados para o mercado. Iniciou suas atividades em 2008.
- b) Frigorífico B: Empresa estruturada na forma de cooperativa. Recém estabelecido no estado, possui infra-estrutura para abate de 2.000 animais/mês; conta com sistema de inspeção SIE. Desde a sua concepção, contou com apoio de convênios com órgãos públicos estaduais e federais para estruturação física e qualificação da mão-de-obra para atuação com cortes diferenciados e outros. Iniciou suas atividades em 2010.
- c) Frigorífico C: Empresa cuja origem de capital é próprio, com atividades iniciadas em 2005. Apresenta capacidade instalada de 3.000 animais/mês; possui registro no SIF. Atua com cortes comerciais diferenciados.
- d) Frigorífico D: Por meio de capital próprio, iniciou suas atividades em 2009 com infra-estrutura 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 para açougues e restaurantes.

e) Frigorífico E: Empresa privada com capacidade instalada para abate de 5.000 animais/mês. Com registro no SIF, atua neste setor desde 1993, investindo continuamente na estruturação física e qualificação da mão-de-obra.

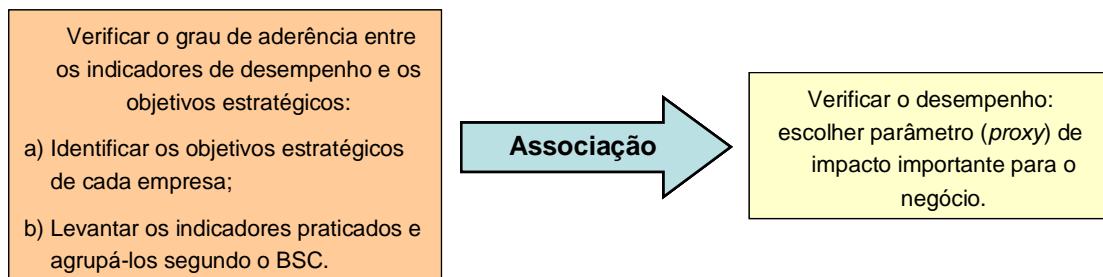
## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Silva e Menezes (2005), as pesquisas se classificam segundo sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (quantitativa ou qualitativa), e segundo seus objetivos (exploratória, descritiva ou explicativa). Com base nos objetivos gerais, este trabalho foi conduzido na forma de pesquisa aplicada, qualitativa, e quanto aos objetivos, apresenta características exploratórias, onde tem-se o objetivo de conhecer um aspecto pouco desenvolvido no setor, com vistas de torná-lo mais explícito, como também características descritivas com o intuito de descrever as características de um grupo de empresas.

### 4.1 MODELO DE ANÁLISE E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base no referencial teórico, foi proposto o modelo conceitual de análise da Figura 4.1, para dar resposta ao problema de pesquisa formulado neste trabalho.

**Figura 4.1** - Modelo de análise



Fonte: Autoria própria (2011)

O delineamento da pesquisa é descrito nos três passos a seguir:

- Passo 1: Verificação do grau de aderência. Dá-se: a) pela identificação dos objetivos estratégicos e b) pelo levantamento dos indicadores praticados por cada empresa, seguindo a tipologia do BSC. De posse destes dois conjuntos de informações, foi verificada a aderência dos indicadores aos objetivos estratégicos para cada

empresa. Desta análise, foi possível gerar uma classificação (“*ranking* das empresas”) segundo o grau de aderência estratégica.

- Passo 2: Análise do desempenho do negócio. Inicia-se com a escolha do parâmetro (“*proxy*”) importante para o negócio e representativo para o desempenho. Com base nos dados obtidos, uma segunda classificação (“*ranking*”) das empresas é obtida, desta vez relativa ao desempenho do negócio. O parâmetro escolhido foi o grau de utilização da capacidade instalada, em razão de sua importância para as empresas do setor.
- Passo 3: Avaliação de eventual associação entre o grau de aderência e o desempenho das empresas investigadas.

## 4.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para a coleta dos dados a partir da percepção dos entrevistados, foi elaborado um questionário (ANEXO 1), que possibilitou caracterizar as empresas e levantar as seguintes informações: tipo de inspeção; capacidade instalada; componentes do diagnóstico estratégico; mercados de atuação; programas de qualidade aplicados; objetivos estratégicos, e indicadores ou controles praticados. O questionário foi aplicado durante entrevistas com os respondentes, de maneira que as dúvidas eram elucidadas ao mesmo tempo da coleta das informações

As entrevistas e o preenchimento do questionário, foram conduzidas junto a representantes legais e representativos da direção das empresas (proprietários, pessoas ligadas ao gerenciamento do processo de produção, qualidade e administração). Como nem todas as empresas possuem planejamento estratégico formalmente estabelecido, para o levantamento dos objetivos estratégicos de algumas delas, as entrevistas foram conduzidas a partir de uma visão abrangente das práticas de gestão aplicadas pelas mesmas. Assim, a análise das respostas obtidas na aplicação do questionário e também, com base na observação direta da autora, os objetivos estratégicos de cada empresa foram relacionados. Foi verificado que como forma de suportar um mesmo objetivo estratégico, as empresas utilizam-se de indicadores diferenciados.

A fim de relacionar os indicadores de desempenho da forma proposta pelo BSC, os mesmos foram, posteriormente, listados e agrupados nas quatro perspectivas propostas. Foram obtidos os seguintes conjuntos de indicadores de desempenho praticados pelas empresas da amostra:

- a) Perspectiva financeira: contas a pagar; contas a receber; faturamento total; custo variável (R\$); custo unitário; faturamento/cliente (R\$); participação faturamento/cliente (%); custo fixo (R\$); margem de lucro (%); investimento previsto no ano corrente; investimento acumulado; capital de giro; demonstrativo de resultados (DRE); percentual de retorno sobre investimento (%) e percentual de crescimento da receita (%);
- b) Perspectiva dos processos internos: Boas Práticas de Fabricação (BPF); Análise se Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC); programa de auto-controle; consumo de água/carcaça; número de contaminações; peso da carcaça; rendimento/carcaça; transporte de animais; consumo de energia; estimativa de produção/mês; custo unitário do animal; produção/mês; capacidade ociosa/mês; número de animais abatidos/hora; número de funcionários (total); número de funcionários da produção e produtividade mensal;
- c) Perspectiva do cliente: número de reclamações; tempo de atendimento dos pedidos; atendimento total dos pedidos; número de clientes; satisfação dos clientes; participação no mercado; cortes especiais; ações de responsabilidade social e percentual de entregas no prazo;
- d) Perspectiva do aprendizado e crescimento: pesquisa de satisfação (interna); investimento em controle ambiental; aumento percentual de animais próprios; taxa de retenção de clientes; investimento em *marketing*; satisfação dos fornecedores e pagamento diferenciado a fornecedores.

Tendo elencados os objetivos estratégicos de cada empresa investigada e relacionados os indicadores praticados por cada uma delas dentro das perspectivas preconizadas pelo BSC, foi verificada a formação de sub-grupos dentro de algumas das perspectivas, caracterizados pela concentração de indicadores de maior afinidade e similaridade no objetivo de mensurá-los.

Para verificar a aderência dos indicadores aos objetivos estratégicos, foi elaborada uma matriz, onde os indicadores foram posicionados nas linhas e os objetivos estratégicos nas colunas (Quadro 4.1). A referida matriz possibilita visualizar a ocorrência da aderência (interseção) onde o indicador é medido e associado com objetivo estratégico ao qual está alinhado. Cada interseção, representa uma aderência do indicador ao correspondente objetivo. Assim, foi possível quantificar para cada empresa o número de aderências de indicadores aos objetivos estratégicos. A matriz também permite contabilizar os esforços de cada empresa em cada uma das perspectivas, possibilitando verificar em qual ou quais perspectivas as empresas empregam maior ou menor esforço. Isto permite apontar pontos de melhoria segundo as perspectivas do BSC, sempre tendo por referência a visão estratégica para a organização. Na Matriz Geral do Quadro 4.1, encontram-se o conjunto global de objetivos estratégicos detectados na amostra, assim como todos os indicadores praticados pelas mesmas. Verifica-se no entanto, que nem todos os objetivos estratégicos estão presentes em todas as empresas da amostra. Isto permitiu construir uma matriz para cada frigorífico, considerando seus objetivos estratégicos específicos e assim verificar a aderência dos indicadores praticados a cada objetivo.

Quadro 4.1 - Matriz Geral de verificação da aderência

GRUPOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS											SOMA			
			Combater a clandestinidade	Integrar/Incluir o receptor	Inclusão	Qualidade	Reputação em qualidade	Aumentar pontos de venda	Aumentar a participação em nichos de mercado de maior valor agregado	Reduzir custos de produção	Produção em escala	Elevar produtividade (kg/h)	Retorno Financeiro		Diferenciação de produtos	Consolidação da marca	
<b>FINANCEIROS</b>																	
G1 Controle de caixa	Contas a pagar																
	Contas a receber																
	Faturamento total																
	Custo variável (R\$)																
	Custo Unitário																
	Faturamento/cliente (R\$)																
	Participação faturamento/cliente (%)																
	Custo fixo (R\$)																
	Margem de Lucro (%)																
G2 Controle Econômico financeiro	Investimento previsto ano corrente																
	Investimento acumulado																
	Capital de giro																
	DRE																
	% de retorno sobre investimento																
% de crescimento da receita																	
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>																	
G3 Legislações	BPF																
	APPCC																
	Programa de auto-controle																
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça																
	Nº de contaminações																
	Peso da carcaça																
	Rendimento/carcaça																
G5 Produtividade	Transporte de animais																
	Consumo de energia																
	Estimativa de produção/mês																
	Custo unitário do animal																
	Produção/mês																
	Capacidade ociosa/mês																
	Nº de animais abatidos/hora																
	Nº de funcionários - Total																
	Nº de Funcionários - Produção																
Produtividade mensal																	
<b>CLIENTE</b>																	
G6 Satisfação dos clientes	Nº de reclamações																
	Tempo de atendimento dos pedidos																
	Atendimento total dos pedidos																
	Nº de clientes																
	Satisfação dos clientes																
	Participação no mercado																
	Cortes Especiais																
	Ações de Responsabilidade social																
% de entregas no prazo																	
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>																	
G7 Evolução	Pesquisa de satisfação (funcionários)																
	Investimento em controle ambiental																
	Aumento % de animais próprios																
	Taxa de retenção de clientes																
	Investimento em Marketing																
	Satisfação dos fornecedores																
Pagam. diferenciado a fornecedores																	
<b>SOMA</b>																	

Fonte: Autoria própria (2011)

Para a verificação do desempenho das empresas, alguns fatores contribuíram na tomada da decisão para a escolha do *proxy* (percentual de uso da capacidade instalada):

- necessidade de trabalhar com um parâmetro homogêneo para todas as empresas e que estas apresentassem abertamente, sem constrangimentos quanto a confidencialidade;
- facilidade de comprovação documental dos dados apresentados pelas empresas;

c) amostra reduzida – apesar de representar 100% das empresas autorizadas pelos Serviços de Inspeção Estadual (SIE) ou Federal (SIF) a realizar abate de caprinos e ovinos;

d) tempo de estabelecimento das empresas - a amostra contempla cinco empresas onde 60% destas (3 empresas) atuam no setor há menos de três anos, 20% (1 empresa) foi estabelecida há pouco mais de um ano e apenas 20% destas (1 empresa) atua no setor há mais de quinze anos.

Em princípio, o nível de utilização da capacidade industrial instalada indica diluição dos custos fixos assumidos, o que pode estar associado a um melhor desempenho econômico.

Diante o exposto, optou-se por trabalhar com o parâmetro percentual de uso da capacidade instalada com base no “abate mensal”. O percentual de uso da capacidade instalada foi encontrado pela razão entre o somatório de cabeças abatidas de caprinos e ovinos (num mesmo e determinado período) e a capacidade instalada de cada empresa. O parâmetro escolhido se faz interessante e homogêneo uma vez que atendendo aos fatores acima listados, foi verificado que não houve expansão da capacidade instalada em nenhuma das empresas no período de doze meses compreendido entre os meses de março de 2010 a fevereiro de 2011 (ANEXO IV), o que possibilitou a coleta de dados representando o abate anual das empresas constantes da amostra.

#### 4.3 A AMOSTRA DE EMPRESAS INVESTIGADAS

Para a pesquisa em questão, utilizou-se uma amostra intencional na qual constavam 100% das empresas frigoríficas do Estado da Bahia autorizadas pelos Serviço de Inspeção Estadual ou Federal a realizar abate de caprinos e ovinos e que atualmente encontram-se ativas (em funcionamento).

Conforme exposto anteriormente, o setor, de recente profissionalização conta com uma amostra de apenas cinco estabelecimentos na condição acima referida, nas quais o questionário foi aplicado. Os respondentes eram pessoas ligadas às áreas administrativa, financeira, qualidade e relações com o mercado – todos membros representativos da alta direção de cada uma das empresas –

qualificadas para responder ao questionário, pelo envolvimento direto com as questões nele relacionadas. As identidades das empresas foram preservadas.

Ao todo foram entrevistadas quatorze pessoas, a saber:

- a) Frigorífico A: três pessoas, sendo uma do setor administrativo-financeiro, uma da produção e qualidade e uma da direção da empresa;
- b) Frigorífico B: três pessoas, sendo uma do setor administrativo-financeiro, uma da produção e uma da qualidade;
- c) Frigorífico C: três pessoas, sendo uma do setor administrativo-financeiro, uma do setor de mercado e uma da produção e qualidade;
- d) Frigorífico D: três pessoas, sendo uma do setor administrativo-financeiro, uma da produção e uma do setor de mercado;
- e) Frigorífico E: duas pessoas, sendo uma do setor administrativo-financeiro e uma da produção e qualidade.

#### 4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A partir das respostas colhidas da amostra global com a aplicação dos questionários, foi elaborada uma Matriz de Aderência Padrão (ANEXO II) daqui em diante denominado “Aderência Padrão”, que representa sob o ponto de vista teórico, 100% de aderência dos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos, ou seja, uma condição idealizada em que os indicadores de desempenho suportam integralmente cada um dos objetivos estratégicos para os quais estão voltados. Nesta situação idealizada, verifica-se que um mesmo indicador pode apoiar mais de um objetivo estratégico, pontuando mais de uma vez a medição de sua aderência.

Partindo do Matriz de Aderência Padrão e considerando apenas os objetivos estratégicos específicos de cada empresa, foi possível obter a matriz de aderência padrão de cada uma das empresas investigadas. As cinco matrizes padrão estão apresentadas a seguir, respectivamente nos seguintes quadros:

- Quadro 4.2 – Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico A;
- Quadro 4.3 – Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico B;
- Quadro 4.4 – Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico C;
- Quadro 4.5 – Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico D;
- Quadro 4.6 – Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico E.



Quadro 4.2 - Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico A

GRUPOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						SOMA	
			Combater a claudesistência	Integrar/Fidelizar fornecedor indústria	Qualidade	Reduzir custos de produção	Elevar produtividade (kg/h)	Retorno Financeiro		Diferenciação dos produtos
<b>FINANCEIROS</b>			0	0	0	6	3	15	0	<b>SOMA</b>
G1 Controle de Caixa	Contas a pagar							x		124
	Contas a receber							x		
	Faturamento total							x		
	Custo variável (R\$)				x	x	x			
	Custo Unitário				x		x			
	Faturamento/cliente (R\$)						x			
	Participação faturamento/cliente (%)						x			
	Custo fixo (R\$)				x		x			
	Margem de Lucro (%)				x	x	x			
G2 Controle Econômico financeiro	Investimento previsto ano corrente							x		9
	Investimento acumulado							x		
	Capital de giro				x		x			
	DRE						x			
	% de retorno sobre investimento						x			
% de crescimento da receita				x	x	x				
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>			7	5	7	11	11	13	1	
G3 Legislações	BPF	x		x						6
	APPCC	x		x						
	Programa de auto-controle	x		x						
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça			x		x	x			17
	Nº de contaminações			x	x	x	x			
	Peso da carcaça			x	x	x	x	x		
	Rendimento/carcaça			x	x	x	x			
	Transporte de animais	x	x							
G5 Produ- tividade	Consumo de energia				x	x	x			32
	Estimativa de produção/mês				x	x	x			
	Custo unitário do animal	x	x		x		x			
	Produção/mês		x		x	x	x			
	Capacidade ociosa/mês	x	x		x	x	x			
	Nº de animais abatidos/hora				x	x	x			
	Nº de funcionários - Total					x	x			
	Nº de Funcionários - Produção				x	x	x			
Produtividade mensal	x	x		x	x	x				
<b>CLIENTE</b>			4	4	2	1	1	7	2	
G6 Satisfação dos clientes	Nº de reclamações			x				x		21
	Tempo de atendimento dos pedidos	x	x		x	x	x			
	Atendimento total dos pedidos	x	x				x			
	Nº de clientes									
	Satisfação dos clientes			x			x	x		
	Participação no mercado	x	x				x			
	Cortes Especiais						x	x		
	Ações de Responsabilidade social	x	x							
% de entregas no prazo							x			
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			3	3	3	2	4	7	2	
G7 Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)				x	x	x			24
	Investimento em controle ambiental						x			
	Aumento % de animais próprios	x	x	x	x	x	x	x		
	Taxa de retenção de clientes			x			x			
	Investimento em Marketing						x			
	Satisfação dos fornecedores	x	x				x	x		
	Pagam. diferenciado a fornecedores	x	x	x			x	x	x	
<b>SOMA</b>			14	12	12	20	19	42	5	<b>124</b>

Fonte: Autoria própria (2011)

Quadro 4.3 - Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico B

GRUPOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						SOMA	
			Combater a claudesinidade	Integrar/Fidelizar fornecedor Indústria	Qualidade	Reduzir custos de produção	Produção em escala	Retorno Financeiro		Diferenciação dos produtos
<b>FINANCEIROS</b>			0	0	0	6	3	15	0	<b>SOMA</b>
G1 Controle de Caixa	Contas a pagar							x		15
	Contas a receber							x		
	Faturamento total							x		
	Custo variável (R\$)				x	x	x			
	Custo Unitário				x		x			
	Faturamento/cliente (R\$)						x			
	Participação faturamento/cliente (%)						x			
	Custo fixo (R\$)				x		x			
	Margem de Lucro (%)				x	x	x			
G2 Controle Econômico financeiro	Investimento previsto ano corrente							x		9
	Investimento acumulado							x		
	Capital de giro				x		x			
	DRE						x			
	% de retorno sobre investimento						x			
	% de crescimento da receita				x	x	x			
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>			7	5	7	11	7	13	1	
G3 Legislações	BPF	x		x						6
	APPCC	x		x						
	Programa de auto-controle	x		x						
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça			x				x		14
	Nº de contaminações			x	x			x		
	Peso da carcaça			x	x			x	x	
	Rendimento/carcaça			x	x			x		
	Transporte de animais	x	x							
G5 Produti- vidade	Consumo de energia				x	x	x			31
	Estimativa de produção/mês				x	x	x			
	Custo unitário do animal	x	x		x		x			
	Produção/mês		x		x	x	x			
	Capacidade ociosa/mês	x	x		x	x	x			
	Nº de animais abatidos/hora				x	x	x			
	Nº de funcionários - Total						x			
	Nº de Funcionários - Produção				x	x	x			
Produtividade mensal	x	x		x	x	x				
<b>CLIENTE</b>			4	4	2	1	1	7	2	
G6 Satisfação dos clientes	Nº de reclamações			x				x		21
	Tempo de atendimento dos pedidos	x	x		x	x		x		
	Atendimento total dos pedidos	x	x					x		
	Nº de clientes									
	Satisfação dos clientes			x				x	x	
	Participação no mercado	x	x					x		
	Cortes Especiais							x	x	
	Ações de Responsabilidade social	x	x							
% de entregas no prazo							x			
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			3	3	3	2	2	7	2	
G7 Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)				x			x		22
	Investimento em controle ambiental							x		
	Aumento % de animais próprios	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Taxa de retenção de clientes			x				x		
	Investimento em Marketing							x		
	Satisfação dos fornecedores	x	x				x	x		
	Pagam. diferenciado a fornecedores	x	x	x				x	x	
<b>SOMA</b>			14	12	12	20	13	42	5	118

Fonte: Autoria própria (2011)

Quadro 4.4 - Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico C

GRUPOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							SOMA
			Combater a clandestinidade	Qualidade	Aumentar pontos de venda	Aumentar a participação em nichos de mercado de maior valorização	Reduzir custos de produção	Retorno Financeiro	Diferenciação dos produtos	
<b>FINANCEIROS</b>			0	0	0	0	6	15	0	<b>SOMA</b>
G1 Controle de Caixa	Contas a pagar							x		13
	Contas a receber							x		
	Faturamento total							x		
	Custo variável (R\$)					x	x			
	Custo Unitário					x	x			
	Faturamento/cliente (R\$)							x		
	Participação faturamento/cliente (%)							x		
	Custo fixo (R\$)					x	x			
	Margem de Lucro (%)					x	x			
G2 Controle Econômico financeiro	Investimento previsto ano corrente							x		8
	Investimento acumulado							x		
	Capital de giro					x	x			
	DRE							x		
	% de retorno sobre investimento							x		
	% de crescimento da receita					x	x			
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>			7	7	3	7	11	13	1	
G3 Legislações	BPF	x	x		x					9
	APPCC	x	x		x					
	Programa de auto-controle	x	x		x					
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça		x					x		14
	Nº de contaminações		x			x	x			
	Peso da carcaça		x		x	x	x	x		
	Rendimento/carcaça		x			x	x			
	Transporte de animais	x								
G5 Produti- vidade	Consumo de energia					x	x			26
	Estimativa de produção/mês					x	x			
	Custo unitário do animal	x				x	x			
	Produção/mês			x	x	x	x			
	Capacidade ociosa/mês	x		x	x	x	x			
	Nº de animais abatidos/hora					x	x			
	Nº de funcionários - Total						x			
	Nº de Funcionários - Produção					x	x			
Produtividade mensal	x		x	x	x	x				
<b>CLIENTE</b>			4	2	6	8	1	7	2	
G6 Satisfação dos clientes	Nº de reclamações		x		x			x		30
	Tempo de atendimento dos pedidos	x		x	x	x	x			
	Atendimento total dos pedidos	x		x	x			x		
	Nº de clientes			x	x					
	Satisfação dos clientes		x	x	x			x	x	
	Participação no mercado	x		x	x			x		
	Cortes Especiais				x			x	x	
	Ações de Responsabilidade social	x								
% de entregas no prazo			x	x			x			
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			3	3	1	5	2	7	2	
G7 Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)				x	x	x			23
	Investimento em controle ambiental							x		
	Aumento % de animais próprios	x	x	x	x	x	x	x		
	Taxa de retenção de clientes		x					x		
	Investimento em Marketing				x			x		
	Satisfação dos fornecedores	x						x		
	Pagam. diferenciado a fornecedores	x	x		x			x	x	
<b>SOMA</b>			14	12	10	20	20	42	5	<b>123</b>

Fonte: Autoria própria (2011)

Quadro 4.5 - Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico D

GRUPOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						SOMA	
			Combater a clandestinidade	Qualidade	Aumentar pontos de venda	Reduzir custos de produção	Produção em escala	Elevar produtividade (kg/h)		Retorno Financeiro
<b>FINANCEIROS</b>			0	0	0	6	3	3	15	<b>SOMA</b>
G1 Controle de Caixa	Contas a pagar								x	17
	Contas a receber								x	
	Faturamento total								x	
	Custo variável (R\$)				x	x	x	x		
	Custo Unitário				x				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		10
	Investimento previsto ano corrente								x	
	Investimento acumulado								x	
	Capital de giro				x				x	
	DRE								x	
	% de retorno sobre investimento								x	
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>			7	7	3	11	7	11	13	
G3 Legislações	BPF	x	x							6
	APPCC	x	x							
	Programa de auto-controle	x	x							
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça		x					x	x	15
	Nº de contaminações		x		x				x	
	Peso da carcaça		x		x			x	x	
	Rendimento/carcaça		x		x			x	x	
	Transporte de animais	x								
G5 Produ- tividade	Consumo de energia				x	x	x	x		38
	Estimativa de produção/mês				x	x	x	x		
	Custo unitário do animal	x			x				x	
	Produção/mês			x	x	x	x	x		
	Capacidade ociosa/mês	x		x	x	x	x	x		
	Nº de animais abatidos/hora				x	x	x	x		
	Nº de funcionários - Total							x	x	
	Nº de Funcionários - Produção				x	x	x	x		
Produtividade mensal	x		x	x	x	x	x			
<b>CLIENTE</b>			4	2	6	1	1	1	7	
G6 Satisfação dos clientes	Nº de reclamações		x						x	22
	Tempo de atendimento dos pedidos	x		x	x	x	x	x		
	Atendimento total dos pedidos	x		x					x	
	Nº de clientes			x						
	Satisfação dos clientes		x	x					x	
	Participação no mercado	x		x					x	
	Cortes Especiais								x	
	Ações de Responsabilidade social	x								
% de entregas no prazo			x					x		
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			3	3	1	2	2	4	7	
G7 Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)				x			x	x	22
	Investimento em controle ambiental								x	
	Aumento % de animais próprios	x	x	x	x	x	x	x		
	Taxa de retenção de clientes		x						x	
	Investimento em Marketing								x	
	Satisfação dos fornecedores	x					x	x	x	
	Pagam. diferenciado a fornecedores	x							x	
<b>SOMA</b>			14	12	10	20	13	19	42	<b>130</b>

Fonte: Autoria própria (2011)

Quadro 4.6 - Matriz de Aderência Padrão do Frigorífico E

GRUPOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICO								
		Combater a clandestinidade	Integrar/Fidelizar fornecedor indústria	Reputação em qualidade	Aumentar a participação em nichos de mercado de maior valorização	Elevar produtividade (Kg/h)	Retorno Financeiro	Diferenciação dos produtos	Consolidação da marca	
<b>FINANCEIROS</b>		0	0	0	0	3	15	0	0	<b>SOMA</b>
<b>G1</b> Controle de Caixa	Contas a pagar						x			<b>11</b>
	Contas a receber						x			
	Faturamento total						x			
	Custo variável (R\$)					x	x			
	Custo Unitário						x			
	Faturamento/cliente (R\$)						x			
	Participação faturamento/cliente (%)						x			
	Custo fixo (R\$)						x			
	Margem de Lucro (%)					x	x			
<b>G2</b> Controle Econômico financeiro	Investimento previsto ano corrente						x			<b>7</b>
	Investimento acumulado						x			
	Capital de giro						x			
	DRE						x			
	% de retorno sobre investimento						x			
% de crescimento da receita					x	x				
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>		7	5	6	7	11	13	1	5	
<b>G3</b> Legislações	BPF	x		x	x				x	<b>12</b>
	APPCC	x		x	x				x	
	Programa de auto-controle	x		x	x				x	
<b>G4</b> Qualidade	Consumo de água/carcaça					x	x			<b>15</b>
	Nº de contaminações			x			x		x	
	Peso da carcaça			x	x	x	x	x		
	Rendimento/carcaça			x		x	x			
Transporte de animais	x	x								
<b>G5</b> Produtividade	Consumo de energia					x	x			<b>28</b>
	Estimativa de produção/mês					x	x			
	Custo unitário do animal	x	x				x			
	Produção/mês		x		x	x	x		x	
	Capacidade ociosa/mês	x	x		x	x	x			
	Nº de animais abatidos/hora					x	x			
	Nº de funcionários - Total					x	x			
	Nº de Funcionários - Produção					x	x			
Produtividade mensal	x	x		x	x	x				
<b>CLIENTE</b>		4	4	6	8	1	7	2	8	
<b>G6</b> Satisfação dos clientes	Nº de reclamações			x	x		x		x	<b>40</b>
	Tempo de atendimento dos pedidos	x	x	x	x	x	x			
	Atendimento total dos pedidos	x	x	x	x		x		x	
	Nº de clientes				x				x	
	Satisfação dos clientes			x	x		x	x	x	
	Participação no mercado	x	x		x		x		x	
	Cortes Especiais				x		x	x	x	
	Ações de Responsabilidade social	x	x	x					x	
	% de entregas no prazo			x	x		x		x	
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>		3	3	7	5	4	7	2	5	
<b>G7</b> Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)			x	x	x	x			<b>36</b>
	Investimento em controle ambiental			x			x		x	
	Aumento % de animais próprios	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Taxa de retenção de clientes			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	
<b>SOMA</b>		<b>14</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>149</b>

Fonte: Autoria própria (2011)

Com a elaboração das mencionadas matrizes padrão foi possível construir, para cada empresa, a sua matriz de aderência efetiva, ou seja, aquela que reflete a efetiva aderência entre os indicadores de desempenho praticados pela empresa e os objetivos estratégicos por ela pretendidos.

Para a verificação do desempenho, o *proxy* escolhido e utilizado foi o percentual de uso da capacidade instalada, obtido pela relação entre o somatório de cabeças abatidas no período de total de doze meses (ANEXO III), e a capacidade instalada para abate de cada empresa. Para tratamento dos dados de produção, será utilizado o percentual de uso da capacidade instalada possibilitando elencar um *ranking* que represente o desempenho das empresas no determinado período.

**Tabela 4.1.** Abate anual das empresas investigadas.

Mês	Abate Mensal				
	FRIG. A	FRIG. B	FRIG. C	FRIG. D	FRIG. E
mar/2010	1.169	324	614	868	2.492
abr/2010	1.294	286	315	853	1.790
mai/2010	1.730	462	1.483	820	2.338
jun/2010	1.727	613	1.184	847	2.116
jul/2010	675	478	519	499	1.997
ago/2010	861	718	1.217	324	2.606
set/2010	569	311	899	442	2.132
out/2010	729	357	822	463	2.320
nov/2010	346	156	200	711	2.644
dez/2010	470	135	258	1.257	3.085
jan/2010	484	0	263	1.279	2.958
fev/2010	907	0	730	1.312	3.216
<b>TOTAL ANO</b>	<b>10.961</b>	<b>3.840</b>	<b>8.504</b>	<b>9.675</b>	<b>29.694</b>
<b>Capacidade Instalada Anual</b>	24.000	24.000	36.000	96.000	60.000

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo analisar cada caso estudado, possibilitando ao final do estudo responder ao problema da pesquisa. Assim, por meio das matrizes de aderência efetiva de cada empresa investigada, poderá ser verificada a eficácia do monitoramento do desempenho de cada uma delas. Em seguida será investigado se a eficácia do monitoramento de desempenho tem associação com a taxa de ocupação do uso da capacidade instalada das empresas.

### 5.1 ÍNDICE DE ADERÊNCIA DOS INDICADORES AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para o Frigorífico A, a matriz de aderência padrão (Quadro 4.2), apresenta as seguintes colunas referentes aos seus objetivos estratégicos: combater a clandestinidade; integrar/fidelizar fornecedor indústria; qualidade; reduzir custos de produção; elevar produtividade; retorno financeiro; e diferenciação dos produtos. Nas linhas estão listados e agrupados todos os indicadores trabalhados pelas empresas, segundo cada perspectiva do BSC. De posse das respostas obtidas na aplicação do questionário durante a entrevista, a matriz de aderência efetiva do Frigorífico A (Quadro 5.1) foi montada indicando-se um “x” nas interseções onde se verifica que a empresa trabalha com o respectivo indicador como forma de suportar um ou mais dos seus próprios objetivos estratégicos. Cada “x” corresponde a um ponto no somatório da aderência.

#### a) Frigorífico A

Conforme se vê na Tabela 5.1, o Frigorífico A não utiliza todos os seus indicadores com a eficácia esperada. Observa-se, pelo Quadro 5.1, que alguns indicadores que poderiam ser utilizados como apoio ao alcance de diversos objetivos estratégicos, internamente não são trabalhados desta forma. Isto pode ser verificado, por exemplo, no objetivo estratégico “Combater a Clandestinidade”: das quatorze possíveis aderências de indicadores (Quadro 4.2), efetivamente, apenas um foi apontado pela empresa como apoio ao alcance do referido objetivo estratégico.

Quadro 5.1 - Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico A

GRUPOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							SOMA
		Combater a clandestinidade	Integrar/Fidelizar fornecedor indústria	Qualidade	Reduzir custos de produção	Elevar produtividade (Kg/h)	Retorno Financeiro	Diferenciação dos produtos	
<b>FINANCEIROS</b>					3		12		<b>SOMA</b>
G1 Controle de Caixa	Contas a pagar						x		10
	Contas a receber						x		
	Faturamento total						x		
	Custo variável (R\$)				x		x		
	Custo Unitário						x		
	Faturamento/cliente (R\$)						x		
	Participação faturamento/cliente (%)								
	Custo fixo (R\$)				x		x		
Margem de Lucro (%)						x			
G2 Controle Econômico financeiro	Investimento previsto ano corrente								5
	Investimento acumulado						x		
	Capital de giro				x		x		
	DRE						x		
	% de retorno sobre investimento								
% de crescimento da receita						x			
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>		1	0	5	3	1	10	0	
G3 Legislações	BPF			x					2
	APPCC			x					
	Programa de auto-controle								
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça			x			x		7
	Nº de contaminações			x			x		
	Peso da carcaça						x		
	Rendimento/carcaça			x			x		
	Transporte de animais								
G5 Produtividade	Consumo de energia				x		x		11
	Estimativa de produção/mês								
	Custo unitário do animal	x			x		x		
	Produção/mês						x		
	Capacidade ociosa/mês								
	Nº de animais abatidos/hora						x		
	Nº de funcionários - Total						x		
	Nº de Funcionários - Produção				x	x	x		
Produtividade mensal									
<b>CLIENTE</b>		0	0	2	0	0	3	2	
G6 Satisfação dos clientes	Nº de reclamações			x			x		7
	Tempo de atendimento dos pedidos								
	Atendimento total dos pedidos								
	Nº de clientes								
	Satisfação dos clientes			x			x	x	
	Participação no mercado								
	Cortes Especiais						x	x	
	Ações de Responsabilidade social								
% de entregas no prazo									
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>		0	0	0	0	1	1	0	
G7 Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)					x			2
	Investimento em controle ambiental								
	Aumento % de animais próprios								
	Taxa de retenção de clientes								
	Investimento em Marketing						x		
	Satisfação dos fornecedores								
	Pagam. diferenciado a fornecedores								
<b>SOMA</b>		1	0	7	6	2	26	2	44

Fonte: Autoria própria (2011)



Observa-se ainda que indicadores trabalhados pela empresa como os do Grupo 3 (Legislações), poderiam ser utilizados para apoio ao combate da clandestinidade mas a empresa só o utiliza como suporte ao objetivo estratégico “Qualidade”. O mesmo pode ser verificado junto a outros indicadores com referência aos demais objetivos estratégicos.

**Tabela 5.1 - Índice de aderência para o Frigorífico A**

<b>FRIGORÍFICO A</b>	<b>Aderência Padrão (Quadro 4.2)</b>	<b>Aderência Efetiva (Quadro 5.1)</b>	<b>% de Aderência</b>
<b>Combater a clandestinidade</b>	14	1	7,14%
<b>Integrar/Fidelizar fornecedor indústria</b>	12	0	0,00%
<b>Qualidade</b>	12	7	58,33%
<b>Reduzir custos de produção</b>	20	6	30,00%
<b>Elevar produtividade (Kg/h)</b>	19	2	10,53%
<b>Retorno Financeiro</b>	42	26	61,90%
<b>Diferenciação dos produtos</b>	5	2	40,00%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>44</b>	<b>35,48%</b>

No âmbito geral, foi verificado que apenas 35,48% dos indicadores são utilizados como apoio aos objetivos estratégicos, apontando para pontos de melhoria a serem realizadas internamente na empresa.

## **b) Frigorífico B**

A Tabela 5.2 apresenta um grande distanciamento nos índices de aderência dos indicadores aos objetivos estratégicos do Frigorífico B. Com referência ao objetivo estratégico “Integrar/Fidelizar fornecedor indústria”, a matriz de aderência padrão da empresa (Quadro 4.3), aponta para doze possibilidades de uso de indicadores com a finalidade de apoiar esse objetivo. Verifica-se, efetivamente, o uso de apenas um indicador para suportar esse objetivo estratégico (Quadro 5.2). Em termos percentuais de esforço, a empresa emprega apenas 8,33% do esforço total requerido com ações para alcançar esse objetivo estratégico (Tabela 5.2).

Quadro 5.2 - Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico B

GRUPOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							SOMA
		Combater a clandestinidade	Integralizar fornecedor indústria	Qualidade	Reduzir custos de produção	Produção em escala	Retorno Financeiro	Diferenciação dos produtos	
<b>FINANCEIROS</b>		0	0	0	2	0	11	0	<b>SOMA</b>
<b>G1</b> Controle de Caixa	Contas a pagar						x		<b>10</b>
	Contas a receber						x		
	Faturamento total						x		
	Custo variável (R\$)				x		x		
	Custo Unitário								
	Faturamento/cliente (R\$)						x		
	Participação faturamento/cliente (%)						x		
	Custo fixo (R\$)				x		x		
Margem de Lucro (%)						x			
<b>G2</b> Controle Econômico financeiro	Investimento previsto ano corrente						x		<b>3</b>
	Investimento acumulado						x		
	Capital de giro						x		
	DRE								
	% de retorno sobre investimento								
% de crescimento da receita									
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>		1	1	5	2	1	8	0	
<b>G3</b> Legislações	BPF			x					<b>2</b>
	APPCC			x					
	Programa de auto-controle								
<b>G4</b> Qualidade	Consumo de água/carcaça			x			x		<b>6</b>
	Nº de contaminações			x			x		
	Peso da carcaça								
	Rendimento/carcaça			x			x		
Transporte de animais									
<b>G5</b> Produtividade	Consumo de energia				x		x		<b>10</b>
	Estimativa de produção/mês								
	Custo unitário do animal	x	x		x		x		
	Produção/mês					x	x		
	Capacidade ociosa/mês								
	Nº de animais abatidos/hora								
	Nº de funcionários - Total						x		
Nº de Funcionários - Produção						x			
Produtividade mensal									
<b>CLIENTE</b>		0	0	1	0	0	1	2	
<b>G6</b> Satisfação dos clientes	Nº de reclamações								<b>4</b>
	Tempo de atendimento dos pedidos								
	Atendimento total dos pedidos								
	Nº de clientes								
	Satisfação dos clientes			x			x	x	
	Participação no mercado								
	Cortes Especiais							x	
Ações de Responsabilidade social									
% de entregas no prazo									
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>		0	0	0	0	0	2	0	
<b>G7</b> Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)								<b>2</b>
	Investimento em controle ambiental						x		
	Aumento % de animais próprios								
	Taxa de retenção de clientes								
	Investimento em Marketing						x		
	Satisfação dos fornecedores								
Pagam. diferenciado a fornecedores									
<b>SOMA</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>37</b>

Fonte: Autoria própria (2011)

**Tabela 5.2 - Índice de aderência para o Frigorífico B**

<b>FRIGORÍFICO B</b>	<b>Aderência Padrão (Quadro 4.3)</b>	<b>Aderência Efetiva (Quadro 5.2)</b>	<b>% de Aderência</b>
<b>Combater a clandestinidade</b>	14	1	7,14%
<b>Integrar/Fidelizar fornecedor indústria</b>	12	1	8,33%
<b>Qualidade</b>	12	6	50,00%
<b>Reduzir custos de produção</b>	20	4	20,00%
<b>Produção em escala</b>	13	1	7,69%
<b>Retorno Financeiro</b>	42	22	52,38%
<b>Diferenciação dos produtos</b>	5	2	40,00%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>37</b>	<b>31,36%</b>

De modo geral, os indicadores trabalhados no Frigorífico B apresentam um índice de aderência bastante baixo em relação ao possível de ser alcançado (apenas 31,36%). Verifica-se também que dos sete grandes objetivos estratégicos elencados pela empresa, o que tem recebido maior atenção em medidas de monitoramento de desempenho é o objetivo “Retorno Financeiro”, que obteve uma aderência dos indicadores da ordem de 52,38% (Tabela 5.2), enquanto que o objetivo estratégico “Produção em escala” recebeu apenas 7,69% de indicadores aderentes como forma de apoiar seu alcance.

### **c) Frigorífico C**

Para o Frigorífico C, conforme mostra Tabela 5.3, a aderência padrão aponta para 123 ocorrências do uso de indicadores como forma de suportar seus respectivos objetivos estratégicos. Entretanto, a aplicação da ferramenta de verificação da aderência (Quadro 5.3), aponta para apenas 45 aderências efetivas, representando 36,59% das possibilidades existentes do uso dos indicadores como forma de suportar os objetivos estratégicos.

Quadro 5.3 - Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico C

GRUPOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							SOMA
			Combater a canibalidade	Qualidade	Aumentar pontos de venda	Aumentar a participação em nichos de mercado de maior valorização	Reduzir custos de produção	Retorno Financeiro	Diferenciação dos produtos	
<b>FINANCEIROS</b>			0	0	0	0	1	14	0	<b>SOMA</b>
G1 Controle de Caixa	Contas a pagar							x		10
	Contas a receber							x		
	Faturamento total							x		
	Custo variável (R\$)					x		x		
	Custo Unitário							x		
	Faturamento/cliente (R\$)							x		
	Participação faturamento/cliente (%)							x		
	Custo fixo (R\$)							x		
	Margem de Lucro (%)							x		
G2 Controle Econômico financeiro	Investimento previsto ano corrente									5
	Investimento acumulado							x		
	Capital de giro							x		
	DRE							x		
	% de retorno sobre investimento							x		
% de crescimento da receita								x		
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>			2	3	1	2	4	8	1	
G3 Legislações	BPF	x	x			x				3
	APPCC									
	Programa de auto-controle									
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça									8
	Nº de contaminações		x					x		
	Peso da carcaça		x		x	x	x	x	x	
	Rendimento/carcaça							x		
	Transporte de animais									
G5 Produti- vidade	Consumo de energia					x		x		10
	Estimativa de produção/mês									
	Custo unitário do animal							x		
	Produção/mês			x				x		
	Capacidade ociosa/mês	x				x				
	Nº de animais abatidos/hora									
	Nº de funcionários - Total							x		
	Nº de Funcionários - Produção						x	x		
Produtividade mensal										
<b>CLIENTE</b>			0	1	1	3	0	1	1	
G6 Satisfação dos clientes	Nº de reclamações		x							7
	Tempo de atendimento dos pedidos									
	Atendimento total dos pedidos									
	Nº de clientes			x	x					
	Satisfação dos clientes				x			x		
	Participação no mercado									
	Cortes Especiais				x				x	
	Ações de Responsabilidade social									
% de entregas no prazo										
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			0	0	0	1	0	1	0	
G7 Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)									2
	Investimento em controle ambiental									
	Aumento % de animais próprios									
	Taxa de retenção de clientes									
	Investimento em Marketing					x		x		
	Satisfação dos fornecedores									
	Pagam. diferenciado a fornecedores									
<b>SOMA</b>			2	4	2	6	5	24	2	<b>45</b>

Fonte: Autoria própria (2011)

Destaca-se entre os objetivos estratégicos o apoio em maior intensidade para o objetivo “Retorno Financeiro” com 57,14% (Tabela 5.3) de indicadores aderentes e apoiando seu alcance. Entretanto, o objetivo “Combater a clandestinidade”, apontado pela empresa como um dos grandes objetivos estratégicos, recebe apoio de apenas dois indicadores representando 14,29% das possibilidades de apoiar o referido objetivo.

**Tabela 5.3.- Índice de aderência para o Frigorífico C**

<b>FRIGORÍFICO C</b>	<b>Aderência Padrão (Quadro 4.4)</b>	<b>Aderência Efetiva (Quadro 5.3)</b>	<b>% de Aderência</b>
<b>Combater a clandestinidade</b>	14	2	14,29%
<b>Qualidade</b>	12	4	33,33%
<b>Aumentar pontos de venda</b>	10	2	20,00%
<b>Aumentar participação em nichos de mercado de maior valorização</b>	20	6	30,00%
<b>Reduzir custos de produção</b>	20	5	25,00%
<b>Retorno Financeiro</b>	42	24	57,14%
<b>Diferenciação dos produtos</b>	5	2	40,00%
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>45</b>	<b>36,59%</b>

#### **d) Frigorífico D**

A matriz de aderência padrão do Frigorífico D (Quadro 4.5), aponta para 130 aderências possíveis dos indicadores aos objetivos estratégicos desta empresa. Entretanto, a matriz de Aderência Efetiva para o Frigorífico D (Quadro 5.4), indica apenas 47 ocorrências de aderência dos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos desta empresa. Os dados da Tabela 5.4 apontam, do ponto de vista global, apenas 36,15% de aderência dos indicadores para o Frigorífico D, indicando a princípio que o Frigorífico D não utiliza dos indicadores coletados de forma eficaz.

Quadro 5.4.- Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico D

GRUPOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							SOMA
		Combater a clandestinidade	Qualidade	Aumentar pontos de venda	Reduzir custos de produção	Produção em escala	Elevar produtividade (Kg/h)	Retorno Financeiro	
<b>FINANCEIROS</b>					5	2	2	13	
G1 Controle de Caixa	Contas a pagar							x	16
	Contas a receber							x	
	Faturamento total							x	
	Custo variável (R\$)				x	x	x	x	
	Custo Unitário				x			x	
	Faturamento/cliente (R\$)							x	
	Participação faturamento/cliente (%)								
	Custo fixo (R\$)				x			x	
G2 Controle Econômico financeiro	Margem de Lucro (%)				x	x	x	x	6
	Investimento previsto ano corrente								
	Investimento acumulado							x	
	Capital de giro				x			x	
	DRE							x	
	% de retorno sobre investimento							x	
	% de crescimento da receita							x	
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>		1	2	1	3	2	3	6	
G3 Legislações	BPF		x						1
	APPCC								
	Programa de auto-controle								
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça								2
	Nº de contaminações		x						
	Peso da carcaça							x	
	Rendimento/carcaça								
G5 Produtividade	Transporte de animais								15
	Consumo de energia				x	x	x	x	
	Estimativa de produção/mês								
	Custo unitário do animal	x			x			x	
	Produção/mês			x		x	x	x	
	Capacidade ociosa/mês								
	Nº de animais abatidos/hora								
	Nº de funcionários - Total							x	
Nº de Funcionários - Produção				x		x	x		
	Produtividade mensal								
<b>CLIENTE</b>			1	1				2	
G6 Satisfação dos clientes	Nº de reclamações		x					x	4
	Tempo de atendimento dos pedidos								
	Atendimento total dos pedidos								
	Nº de clientes			x					
	Satisfação dos clientes		x	x				x	
	Participação no mercado								
	Cortes Especiais								
	Ações de Responsabilidade social								
	% de entregas no prazo								
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			1					2	
G7 Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)								3
	Investimento em controle ambiental							x	
	Aumento % de animais próprios								
	Taxa de retenção de clientes		x					x	
	Investimento em Marketing								
	Satisfação dos fornecedores								
	Pagam. diferenciado a fornecedores								
<b>SOMA</b>		1	4	2	8	4	5	23	47

Fonte: Autoria própria (2011)

**Tabela 5.4.- Índice de aderência para o Frigorífico D**

<b>FRIGORÍFICO D</b>	<b>Aderência Padrão (Quadro 4.5)</b>	<b>Aderência Efetiva (Quadro 5.4)</b>	<b>% de Aderência</b>
<b>Combater a clandestinidade</b>	14	1	7,14%
<b>Qualidade</b>	12	4	33,33%
<b>Aumentar pontos de venda</b>	10	2	20,00%
<b>Reduzir custos de produção</b>	20	8	40,00%
<b>Produção em escala</b>	13	4	30,77%
<b>Elevar produtividade (Kg/h)</b>	19	5	26,32%
<b>Retorno Financeiro</b>	42	23	54,76%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>47</b>	<b>36,15%</b>

Mais uma vez se verifica o destaque ao índice de aderência dos indicadores visando atendimento do objetivo estratégico “Retorno Financeiro” com um percentual de 54,76%. Novamente se verifica que o objetivo estratégico menos apoiado pelos indicadores praticados pela empresa é o objetivo “Combater a clandestinidade” (7,14%). Entre outras ocorrências, pode-se verificar por exemplo o uso limitado do indicador “Nº de contaminações” apenas com vistas ao objetivo estratégico “Qualidade”, quando se sabe que ele poderia ser trabalhado como suporte a outros objetivos estratégicos, como, por exemplo, “Retorno financeiro” e “Reduzir custos de produção”, apontando para a necessidade de melhor utilizar o indicador.

#### **e) Frigorífico E**

De posse dos resultados obtidos na Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico E (Quadro 5.5), que aponta para 143 aderências efetivas e comparando com a matriz de Aderência Padrão desta empresa (Quadro 4.6) que aponta para 149 aderências, verifica-se aparentemente, que esta empresa trabalha seu sistema de monitoramento do desempenho de forma mais eficaz.

Quadro 5.5 - Matriz de Aderência Efetiva do Frigorífico E

GRUPOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS								SOMA
		Combater a chance/destinidade	Integrar/fidelizar fornecedor indústria	Reputação em qualidade	Aumentar a participação em nichos de mercado de maior valorização	Elevar produtividade (kg/h)	Retorno Financeiro	Diferenciação dos produtos	Consolidação da marca	
<b>FINANÇEIROS</b>						3	15			
G1 Controle de Caixa	Contas a pagar						x			11
	Contas a receber						x			
	Faturamento total						x			
	Custo variável (R\$)					x	x			
	Custo Unitário						x			
	Faturamento/cliente (R\$)						x			
	Participação faturamento/cliente (%)						x			
	Custo fixo (R\$)						x			
	Margem de Lucro (%)					x	x			
G2 Controle Econômico financeiro	Investimento previsto ano corrente						x		7	
	Investimento acumulado						x			
	Capital de giro						x			
	DRE						x			
	% de retorno sobre investimento						x			
% de crescimento da receita					x	x				
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>		7	5	6	7	11	13	1	5	
G3 Legislações	BPF	x		x	x				x	12
	APPCC	x		x	x				x	
	Programa de auto-controle	x		x	x				x	
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça					x	x			15
	Nº de contaminações			x			x		x	
	Peso da carcaça			x	x	x	x	x		
	Rendimento/carcaça			x		x	x			
Transporte de animais	x	x								
G5 Produtividade	Consumo de energia					x	x			28
	Estimativa de produção/mês					x	x			
	Custo unitário do animal	x	x				x			
	Produção/mês		x			x	x		x	
	Capacidade ociosa/mês	x	x			x	x			
	Nº de animais abatidos/hora					x	x			
	Nº de funcionários - Total					x	x			
Nº de Funcionários - Produção					x	x				
Produtividade mensal	x	x			x	x				
<b>CLIENTE</b>		3	4	6	8	1	6	2	8	
G6 Satisfação dos clientes	Nº de reclamações			x	x		x		x	38
	Tempo de atendimento dos pedidos		x	x	x	x	x			
	Atendimento total dos pedidos	x	x	x	x		x		x	
	Nº de clientes				x				x	
	Satisfação dos clientes			x	x		x	x	x	
	Participação no mercado	x	x			x	x		x	
	Cortes Especiais				x			x	x	
	Ações de Responsabilidade social	x	x	x					x	
% de entregas no prazo			x	x		x		x		
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>		3	3	6	4	3	6	2	5	
G7 Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)									32
	Investimento em controle ambiental			x			x		x	
	Aumento % de animais próprios	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Taxa de retenção de clientes			x	x		x			
	Investimento em Marketing			x	x		x		x	
	Satisfação dos fornecedores	x	x	x		x	x		x	
Pagam. diferenciado a fornecedores	x	x	x	x	x	x	x	x		
<b>SOMA</b>		<b>13</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>143</b>

Fonte: Autoria própria (2011)

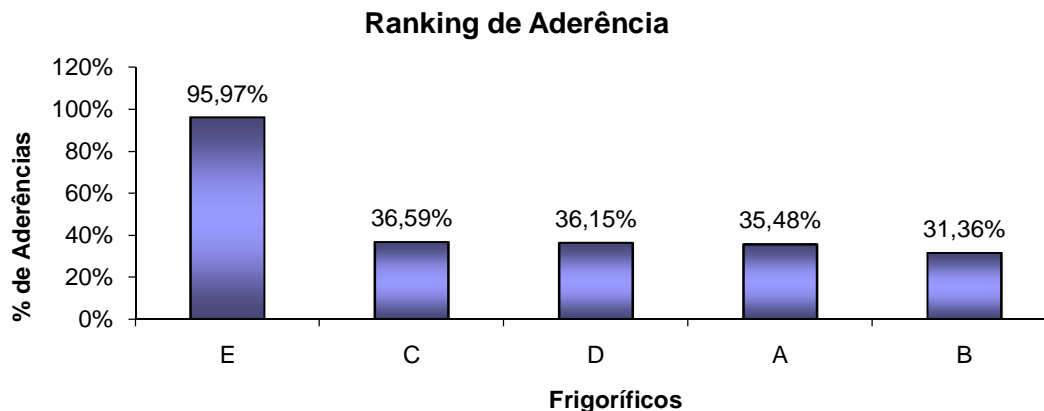


A Tabela 5.5 apresenta dados do Frigorífico E, onde se constata que todos os percentuais de aderência dos indicadores aos objetivos estratégicos estão acima de 90%, mostrando que a empresa usa, aparentemente, de forma eficaz os indicadores praticados. Verifica-se que este estabelecimento trabalha com oito objetivos estratégicos, sendo que três destes apresentam uma aderência dos indicadores da ordem de 100%, a saber: “Integrar/Fidelizar fornecedor 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 do uso de indicadores das quatorze possibilidades existente, alcançando um percentual de 92,86%.

**Tabela 5.5 - Índice de aderência para o Frigorífico E**

<b>FRIGORÍFICO E</b>	<b>Aderência Padrão (Quadro 4.6)</b>	<b>Aderência Efetiva (Quadro 5.5)</b>	<b>% de Aderência</b>
<b>Combater a clandestinidade</b>	14	13	92,86%
<b>Integrar/Fidelizar fornecedor indústria</b>	12	12	100,00%
<b>Reputação em qualidade</b>	19	18	94,74%
<b>Aumentar a participação em nichos de mercado de maior valorização</b>	20	19	95,00%
<b>Elevar produtividade (Kg/h)</b>	19	18	94,74%
<b>Retorno Financeiro</b>	42	40	95,24%
<b>Diferenciação dos produtos</b>	5	5	100,00%
<b>Consolidação da marca</b>	18	18	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>143</b>	<b>95,97%</b>

A análise da aderência para as cinco empresas investigadas aponta para o objetivo estratégico “Combater a clandestinidade” como sendo o objetivo que recebe o menor índice de apoio dos indicadores para alcance do sucesso e, com exceção do Frigorífico E que o apóia com 92,86% das possibilidades, as demais empresas trabalham respectivamente com percentuais bem distantes do requerido, a saber: Frigoríficos A, B e D com 7,14% e Frigorífico C com 14,29%.

**Figura 5.1** - Ranking dos frigoríficos segundo a aderência dos indicadores à estratégia

Graficamente representado pela Figura 5.1, os resultados alinhados de forma decrescente apontam um ranking onde o Frigorífico E ocupa a primeira posição, seguido pelos Frigoríficos C, D, A e B. Pode-se verificar a formação de um bloco intermediário composto pelos Frigoríficos C, D e A, onde o percentual de diferença da aderência destes aos seus objetivos estratégicos variam na ordem menor que 1%. Entretanto, verifica-se pelos resultados alcançados, que de forma clara tem-se posicionado os Frigoríficos E e B como respectivamente a primeira e a quinta e última posição do *ranking*.

## 5.2 ALINHAMENTO COM O MODELO BSC

**Tabela 5.6** - Alinhamento com o Modelo BSC

ESTABELECIMENTOS	FRIGORÍFICO A			FRIGORÍFICO B			FRIGORÍFICO C			FRIGORÍFICO D			FRIGORÍFICO E		
	Padrão	Alinhamento	(%)	Alinhamento	Alinhamento	(%)	Alinhamento	Alinhamento	(%)	Alinhamento	Alinhamento	(%)	Alinhamento	Alinhamento	(%)
<b>FINANCEIRA</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>62,50</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>54,17</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>71,43</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>81,48</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>
G1 - Controle de caixa	15	10	66,67	15	10	66,67	13	10	76,92	17	16	94,12	11	11	100,00
G2 - Controle Econômico financeiro	9	5	55,56	9	3	33,33	8	5	62,50	10	6	60,00	7	7	100,00
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>36,36</b>	<b>51</b>	<b>18</b>	<b>35,29</b>	<b>49</b>	<b>19</b>	<b>38,78</b>	<b>59</b>	<b>18</b>	<b>30,51</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>
G3 - Legislações	6	2	33,33	6	2	33,33	9	3	33,33	6	1	16,67	12	12	100,00
G4 - Qualidade	17	7	41,18	14	6	42,86	14	8	57,14	15	2	13,33	15	15	100,00
G5 - Produtividade	32	11	34,38	31	10	32,26	26	10	38,46	38	15	39,47	28	28	100,00
<b>CLIENTES</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>33,33</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>19,05</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>23,33</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>18,18</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>95,00</b>
G6 - Satisfação dos clientes	21	7	33,33	21	4	19,05	30	7	23,33	22	4	18,18	40	38	95,00
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>8,33</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>9,09</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>8,70</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>13,64</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>88,89</b>
G7 - Evolução	24	2	8,33	22	2	9,09	23	2	8,70	22	3	13,64	36	32	88,89

A Tabela 5.6 apresenta uma informação adicional, relativa ao alinhamento dos indicadores com as perspectivas propostas pelo modelo BSC, para cada uma das empresas investigadas.

a) Frigorífico A – No que se refere ao alinhamento com o modelo BSC, este estabelecimento frigorífico apresenta uma concentração dos esforços nas medições referente a perspectiva financeira, tendo esta alcançado 62,5% de alinhamento dos indicadores com o padrão do modelo BSC para esta empresa. Nota-se que o alinhamento decresce em direção aos processos internos, em seguida aos clientes e por último, na perspectiva aprendizado e crescimento. Na perspectiva dos processos internos, verifica-se um maior alinhamento da empresa no atendimento ao sub-grupo G4, Qualidade.

b) Frigorífico B – Também para este estabelecimento, a perspectiva de maior alinhamento com o modelo BSC é a perspectiva financeira onde a empresa alcançou o resultado de 54,17%. Novamente, de forma semelhante ao Frigorífico A, dentro da perspectiva de processos internos se destaca o G4 (Qualidade), seguido pelo G3 (Legislações).

c) Frigorífico C – Do mesmo modo, verifica-se uma atenção especial da empresa para com a perspectiva financeira onde alcançou um percentual de alinhamento de 71,43% com destaque para o sub-grupo Controle de Caixa. Com referência às demais perspectiva verifica-se um alinhamento decrescente em direção à perspectiva de processos internos, seguida da perspectiva dos clientes e por último do aprendizado e crescimento. Dentro da perspectiva dos processos internos, verificamos um maior alinhamento da empresa para com as medidas dos sub-grupos G4 (Qualidade) e G5 (Produtividade).

d) Frigorífico D – A Tabela 5.6 nos mostra que este estabelecimento também concentra seus esforços na perspectiva financeira com um resultado de 81,48% de alinhamento. Para com as demais perspectivas, verifica-se um resultado semelhante aos frigoríficos A, B e C. Com relação à perspectiva de processos internos, verifica-se para este frigorífico um maior alinhamento atenção para com o sub-grupo G6 (Produtividade), seguido do sub-grupo G3 (Legislações).

e) Frigorífico E – Segundo os resultados apresentados na Tabela 5.6, este estabelecimento apresenta os resultados mais equilibrados entre as perspectivas do BSC, obtendo 100% de alinhamento com o modelo BSC nas perspectivas financeira e dos processos internos. A perspectiva do aprendizado e crescimento foi aquela onde a empresa alcançou o menor alinhamento com o modelo BSC (88,89%).

### 5.3 DESEMPENHO

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 meses, compreendendo o período de março/2010 a fev/2011.

**Tabela 5.7 - Taxa de uso da capacidade instalada**

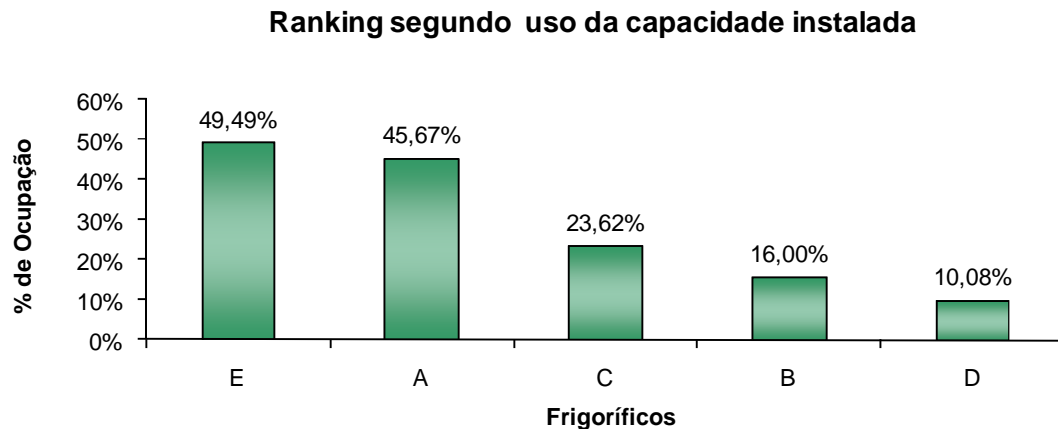
Mês	ABATE MENSAL									
	FRIGORÍFICO A	% de Uso da Capacidade Instalada	FRIGORÍFICO B	% de Uso da Capacidade Instalada	FRIGORÍFICO C	% de Uso da Capacidade Instalada	FRIGORÍFICO D	% de Uso da Capacidade Instalada	FRIGORÍFICO E	% de Uso da Capacidade Instalada
1	1.169	58,45%	324	16,20%	614	20,47%	868	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%
<b>Total anual</b>	<b>10.961</b>	<b>45,67%</b>	<b>3.840</b>	<b>16,00%</b>	<b>8.504</b>	<b>23,62%</b>	<b>9.675</b>	<b>10,08%</b>	<b>29.694</b>	<b>49,49%</b>

Conforme dados coletados junto às empresas investigadas, pode-se verificar na tabela acima uma grande variação na taxa de uso da capacidade instalada em 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%.

**Figura 5.2.** - *Ranking* dos frigoríficos segundo percentual de uso da capacidade instalada



#### 5.4 ADERÊNCIA INDICADORES - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VERSUS DESEMPENHO

Buscando uma associação do uso aderente dos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos de cada empresa com desempenho do negócio, foi realizada uma comparação entre os “*rankings*” da aderência e do desempenho.

A Tabela 5.8 apresenta o Frigorífico E na primeira posição do “*ranking*” com 95,97% de aderência estratégica dos seus indicadores, apresentado uma resposta distanciada, dos demais, com uma margem superior a 50%. Os outros frigoríficos apresentam respostas muito próximas uns dos outros, sendo que foram encontrados resultados muito semelhantes para as posições de segundo, terceiro e quarto lugares. A diferença percentual do segundo para o terceiro lugar foi de apenas 0,43%; do terceiro para o quarto lugar a diferença foi de 0,67%. Verifica-se uma diferença percentual de apenas 1,11% para os resultados de aderência entre o segundo e o quarto lugar no *ranking*. Referente ao quinto lugar foi encontrado um resultado próximo, mas com diferença superior a 4%. Assim na ordem decrescente

de aderência tem-se respectivamente para o segundo, terceiro, quarto e quinto lugares: Frigorífico C com 36,59%, Frigorífico D com 36,15% Frigorífico A com 35,48% e Frigorífico B com 31,36%.

**Tabela 5.8 - Ranking das empresas segundo a aderência dos indicadores**

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

De forma análoga, dos resultados alcançados pelos estabelecimentos quanto ao desempenho são apresentados em ordem decrescente, formando o *ranking* da Tabela 5.9.

**Tabela 5.9 - Ranking das empresas segundo o desempenho**

<b>Ranking</b>	<b>Frigorífico</b>	<b>% de Uso da Capacidade Instalada</b>
<b>1° Lugar</b>	E	49,49%
<b>2° Lugar</b>	A	45,67%
<b>3° Lugar</b>	C	23,62%
<b>4° Lugar</b>	B	16,00%
<b>5° Lugar</b>	D	10,08%

A Tabela 5.9 aponta para o Frigorífico E como sendo o estabelecimento que percentualmente faz maior uso da capacidade instalada aqui traduzida como de melhor desempenho. Em segundo lugar o Frigorífico A se apresenta com apenas 3,82% de diferença para o Frigorífico E. As demais empresas investigadas apresentam desempenho inferior a 30%.

**Figura 5.3** -*Ranking* Aderência indicadores – objetivos estratégicos versus desempenho

<i>Ranking</i>	1° Lugar	2° Lugar	3° Lugar	4° Lugar	5° Lugar
Aderência	E	C	D	A	B
Desempenho	E	A	C	B	D

Associando-se os dois tipos de respostas dadas pelas empresas investigadas a partir de suas respectivas posições no ranking, verifica-se uma correspondência perfeita entre o monitoramento eficaz dos indicadores e o *proxy* de desempenho do negócio para o Frigorífico E, onde uma maior aderência corresponde a um maior desempenho. Entretanto, a associação não se apresentou de forma direta para os Frigoríficos B e C que se afastaram de uma posição na correspondência dos *rankings*. Quanto aos Frigoríficos A e D, nada se poderia afirmar quanto à associação entre a aderência estratégica do monitoramento de indicadores e o desempenho do negócio (Figura 5.3).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alcançar o sucesso estratégico é o grande desafio das organizações. O estabelecimento dos objetivos estratégicos e a correta identificação de quais indicadores são efetivamente relevantes e seu uso adequado, permitem às empresas o monitoramento dos seus processos internos e externos, possibilitando aos gestores identificar pontualmente o desempenho de cada processo, e dessa forma apoiá-lo nas tomadas de decisão. Assim sendo, os indicadores devem ser vistos como ferramentas subsidiadoras e verificadoras do cumprimento de metas e objetivos, sinalizando o rumo que a organização está tomando.

Os resultados obtidos na amostra estuda apontam para o fato de que alguns dos indicadores trabalhados por determinadas empresas são utilizados de forma limitada, uma vez que um mesmo indicador poderia ser trabalhado e servir de suporte ao alcance de outros objetivos estratégicos. Isto sinaliza que os indicadores são gerenciados de forma departamentalizada e não como suporte à gestão da empresa como um todo.

A aplicação prática do modelo proposto evidencia o pressuposto da existência de diversos outros fatores que podem impactar no desempenho das empresas; as pessoas que operam os processos precisam ter internalizadas as diretrizes das empresas, desdobradas por indicadores de desempenho que levem à consecução dos objetivos da organização.

Com referência à aderência, o Frigorífico E confirma de forma destacada a premissa de que uma maior aderência corresponde a um maior desempenho; para as demais posições do ranking, podemos encontrar uma certa fragilidade nas conclusões, considerando principalmente a reduzida diferença percentual (menor que um por cento) obtida nos resultados das empresas posicionadas nos segundo, terceiro e quarto lugares, onde a mínima alteração no monitoramento dos indicadores pode alterar completamente o *ranking* obtido.

O termo desempenho é bastante amplo e pode considerar diversas variáveis, entretanto qualquer que seja o *proxy* escolhido, é importante lembrar que outros fatores colaboram na mesma direção para o desempenho organizacional, a saber: eleição dos objetivos estratégicos oportunos e adequados ao contexto do negócio; uso efetivo dos recursos necessários para implementar os objetivos; monitoramento eficaz dos indicadores em aderência com os objetivos estratégicos; e



a realização, sempre que necessário, de ações de ajustes e correções na direção da estratégia pretendida. Neste estudo, foi considerado apenas um destes quatro aspectos, o monitoramento eficaz do indicadores.

## 6.1 CONCLUSÕES

O foco da análise se deu no pressuposto da utilização de indicadores chave de desempenho como meio de viabilizar uma gestão estratégica de sucesso, ou seja, verificar a aderência dos indicadores praticados aos objetivos estratégicos das empresas e sua associação com o desempenho das empresas. Foi observado que a análise de cada caso estudado aponta para o uso de métricas diversas, mas que nem sempre estão associadas à estratégia propriamente dita de cada empresa. Considerando o fato de que um mesmo indicador pode ser utilizado como suporte a diversos objetivos estratégicos e na prática algumas das empresas os utilizam de forma restrita e departamentalizada, fica evidente a necessidade de se estabelecer um processo de comunicação claro e bem definido atrelado a uma revisão no sistema de medição do desempenho a fim de que as estratégias escolhidas permeiem toda a empresa viabilizando o incremento na possibilidade de sucesso no alcance dos objetivos organizacionais.

Comparando-se o ranking de aderência estratégica do monitoramento dos indicadores com o ranking de desempenho, verificamos pela empresa da primeira colocação uma evidência imediata de que esta aderência remete a um desempenho favorável das empresas. Entretanto, as respostas obtidas das demais empresas investigadas remetem a uma associação não tão direta deste pressuposto. Foi observado que apenas um estabelecimento frigorífico faz de forma efetiva e estruturada, o uso de indicadores que alinham características operacionais, táticas e estratégicas e faz o uso de indicadores de desempenho como forma de sustentação as estratégias escolhidas.

O fato de que em todas as empresas investigadas identificou-se o objetivo estratégico “Combater a clandestinidade” como sendo um dos objetivos mais importantes e fundamentais para o desenvolvimento e profissionalização da caprinovinocultura no Estado da Bahia, e os índices baixos de aderência de indicadores alcançados na maioria das empresas para suportar este objetivo, pode

ser um sinal de que estas empresas esperam um envolvimento maior dos governos, por meio da atuação das vigilâncias sanitárias pertinentes para combater a clandestinidade no setor.

Tomando por base o modelo BSC, também foi verificada uma concentração de esforços de todas as empresas com as métricas relativas às perspectivas financeira e de processos internos, sendo que chamou a atenção o fato de que métricas relativas às perspectivas do cliente e do aprendizado e crescimento são as que apresentam menor incidência de ações de acompanhamento, mostrando que, no geral, as empresas do setor ainda trabalham muito voltadas para dentro das suas organizações com foco em resultados e métricas de curto prazo.

Dadas as limitações já comentadas desta pesquisa, alguns fatores outros têm de ser observados, os quais podem comprometer a análise, tais como grau de maturidade das empresas, alterações nos quadros de sócios e peculiaridades de gestão inerentes às cooperativas. É relevante também a limitação do tamanho da amostra, pois apesar de representar 100% do universo de empresas regulares do setor da caprinovinocultura do Estado da Bahia, está representada por apenas cinco empresas, onde apenas uma delas encontra-se com maturidade organizacional, atuando no setor há mais de quinze anos. Uma delas atua no setor há cerca de 6 anos e as demais, são recém estabelecidas (3 anos, 2 anos e 1 ano). Com referência à análise do desempenho, as conclusões do estudo podem ter perdido alguma força em razão da grande variação verificada no número de cabeças abatidas em todas as empresas.

A ferramenta aqui apresentada, desenvolvida com base no referencial teórico mostra-se simples o suficiente e objetiva, de forma a propiciar sua aplicação prática em empresas dos diversos setores.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa em questão se apresenta como uma contribuição aplicável para a proposição teórica sobre a necessidade de aderência dos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos do negócio. Considerando que há poucas referências de pesquisas similares desenvolvidas, os resultados apresentados são preliminares e exploratórios.

O conteúdo desta dissertação e a ferramenta desenvolvida certamente podem contribuir com as empresas investigadas, no sentido de desenvolver e/ou ampliar suas capacidades de sistema de medição de desempenho. Certamente a constatação da necessidade de se fazer melhor uso das informações e medidas já coletadas como forma de apoiar o alcance de diversos objetivos estratégicos é o primeiro grande impacto deste estudo. Assim, cada uma das empresas constantes deste trabalho, de posse dos resultados levantados na aplicação do Modelo proposto pela autora, poderá, quando aplicável, repensar seus respectivos processos internos e sistemas de medição do desempenho.

### 6.3 ATIVIDADES FUTURAS DE PESQUISA

Tendo constatado que em três das cinco empresas da amostra investigada se verificou alguma associação entre o monitoramento de indicadores aderentes aos objetivos estratégicos e o desempenho das empresas, e visando dar continuidade na pesquisa que iniciou-se aqui, sugere-se:

- a) que esta metodologia seja testada em uma amostragem maior de empresas e que envolva empresas com grau mais elevado de maturidade;
- b) que esta metodologia seja testada em empresas de outros setores, não só do ramo agroindustrial;
- c) que se efetue um estudo sobre a relação entre o grau de profissionalização das empresas e o desempenho envolvendo empresas privadas e cooperativas;
- d) que se desenvolva uma pesquisa que aponte os impactos financeiros decorrentes do grau de aderência dos indicadores de desempenho à orientação estratégica;
- e) que se avance no estudo avaliando aspectos comportamentais e seus impactos no sistema de medição de desempenho.

Por fim, se reconhece que o modelo desenvolvido não encerra os estudos nos quais se insere, apontando a necessidade da continuidade dos estudos a fim de possibilitar uma melhor orientação nos processos decisórios gerenciais, sempre observando a dinamicidade do mercado e o cenário globalizado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JUNIOR, Gercílio Alves de et al . Qualidade da carne de cordeiros criados em creep feeding com silagem de grãos úmidos de milho. **R. Bras. Zootec.**, Viçosa, v. 33, n. 4, Aug. 2004 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-35982004000400024&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-35982004000400024&lng=en&nrm=iso)>. access on 10 jan. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-35982004000400024>.
- ANDRADE, J. H.; MARÇOLA, J. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. Proposta e implantação de um sistema de indicadores de desempenho fabril: questões estratégicas, técnicas e comportamentais observadas no processo. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2009, São Paulo. **Anais...São Paulo: FGV – EAESP, 2009.15 p.** Disponível em: <[www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009)>. Acesso: 05 nov. 2011.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.
- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002. 1019 p.
- BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, pp.754 – 77, 2000.
- BRITO, L. L. A.; Vasconcelos, C. F. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. spec 1, 2005
- BRODBECK, F. A.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, n.3, p. 9-33, jul./set. 2003.
- CALLADO, L. C. A.; CALLADO, A. C. C.; ALMEIDA, A. M. Análise de indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo perspectivas do *Balanced Scorecard*. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.3, n.3, p. 38-53, set./dez. 2007.
- CARVALHO, L. **Indicadores de desempenho gerencial**. Apostila (projeto Gestão Empresarial e Qualidade). Porto Alegre: SENAI/FIERGS, 1995.
- CERTO, C. S.; PETER, J. P.; MARCONDES, C. R.; CESAR, M. R. A. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. 320 p.
- CORRÊA, L. H.; CORRÊA, A. C. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços, ma abordagem estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 313 p.

COSTA, G. S.; ROLA, E. S.; AZEVEDO, M. J. Uma discussão sobre critérios competitivos da produção em empresas que implantaram a construção enxuta. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=506&cod\\_evento\\_edicao=45&cod\\_edicao\\_trabalho=10921](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10921)>. Acesso: 12 dez. 2011.

CUNNINGHAM, G. M. Management control and accounting systems under competitive strategy. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 5, n. 2, p. 85-102, 1992.

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](http://www.revistaiic.org/articulos/num2/articulo3_esp.pdf)>. Acesso: 08 nov. 2010.

DRUCKER, F. P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001. 570 p.

ECCLES, G. R. Manifesto da mensuração do desempenho. In: Harvard Business Review. **Medindo o Desempenho Empresarial**: Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 31 – 49.

EMBRAPA CAPRINOS. **Iniciando um pequeno grande negócio agroindustrial: Processamento da carne caprina**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2003. 106p

FERNANDES, R. B. H. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do *Balanced Scorecard***. São Paulo: Saraiva, 2006. 144 p.

FERREIRA, M. P. **Desenvolvimento de software alinhado aos objetivos estratégicos do negócio**: proposta de uma metodologia. 2002. 156 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FLEURY, C. C. A.; FLEURY, L. M. T. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, v. 10, n.2, p.129-144, 2003.

GUZMÁN, A. C. G.; PHILEMON NETO, M.; TRIVELATO, L. L. F. Implementando um sistema de medição de desempenho: o processo de mudança. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22. 2002, Curitiba. **Anais..** Curitiba: ABEPRO, 2002. Disponível em: <[www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr70\\_1203.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr70_1203.pdf)>. Acesso: 08 nov. 2010.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430 p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - 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. 344 p.

LEITE, B. D. J.; PORSSE, C. S. M. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n. spe., p. 121-141, Curitiba, 2003.

MAURO, M. **Influência da utilização de práticas de gestão operacional no desempenho de empresas do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo**. 2010. 159 f. 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. 496 p.

MIRANDA, P.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo. et al. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 262 p.

MOREIRA, J. N.; CORREIA, R. C.; ARAUJO, J. R.; SILVA, R. R.; OLIVEIRA, C. A. V. Estudo do circuito de comercialização de carnes de caprinos e ovinos no eixo Petrolina – PE/Juazeiro – BA. (Embrapa CPATSA – Documentos n. 87). Petrolina: Embrapa/CPATSA, 1998. 37 p.

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). 2003. 2952 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Porto Alegre, 2003.

NASCIMENTO, L. G.; CAVENAGHI, V. Gestão estratégica e o balanced scorecard: proposta de mapa estratégico para empresas de call center. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. Anais... Niterói: UFF/FIRJAN, 2008. Disponível em: <[http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais\\_cneg4/T7\\_0096\\_0265.pdf](http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0096_0265.pdf)>. Acesso: 14 abr. 2011.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. [S.l.]: Qualitymark, 2005. 404 p.

NUINTIM, A. A. **O desenvolvimento de indicadores de desempenho e da qualidade para o processo de produção: um estudo de casos do processo de produção do café**. 2007. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

ROSANOVA, C. **Fatores favoráveis e limitantes ao desenvolvimento da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura de corte no Brasil**. 2004. 42 f. Monografia (Especialização em Gestão Agroindustrial) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2004.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 284 p.

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: 08 nov. 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SIMONS, R. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2000. 780 p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 526 p.

VALLES, E. L. **Alinhamento estratégico: uma avaliação das relações entre os indicadores de desempenho e as diretrizes organizacionais em empresas de transporte coletivo urbano**. 2009. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009.

VIANNA, W. B.; GIFFHORN, E.; FERREIRA, N. A. C.; PALADINI, E. P. Identificação de indicadores para avaliação estratégica de qualidade ambiental – Caso Fosfertil. **Sistemas & Gestão**, v. 4, n.2, p.108-121, maio/ago 2009.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. Competitividade e importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publicações/.../50.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publicações/.../50.pdf)>. Acesso: 12 dez. 2011.

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO (ROTEIRO DE ENTREVISTAS)

### A) CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA:

1. Empresa: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

2. Município: \_\_\_\_\_

3. Faturamento (R\$):

Até 1 milhão                       Entre 1 e 2 milhões

Entre 2 e 3 milhões               Entre 3 e 4 milhões

Acima de 5 milhões               Não informado

4. Origem do capital da empresa

Próprio                               Cooperativa

5. Data de início das atividades: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

6. Capacidade instalada de abate: \_\_\_\_\_

7. Capacidade instalada de armazenagem: \_\_\_\_\_

8. Abate da empresa nos 5 últimos anos:

Ano	Nº de cabeças abatidas
2010	
2009	
2008	
2007	
2006	

9. Capacidade ociosa atual: \_\_\_\_\_

10. Serviço de Inspeção:

SIM                       SIE                       SIF

11. Mercado de atuação comercial: \_\_\_\_\_



12. Programas de qualidade aplicados:

- ( ) BPF                      ( ) PPHO  
( ) APPCC                  ( ) ISO 22000                  ( ) Outros

13. Investe em P&D? ( ) Não    ( ) Sim; valor anual: R\$ \_\_\_\_\_

14. Como é realizada a qualificação da mão-de-obra? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. Realiza algum controle ambiental? ( ) Não                  ( ) Sim

Se sim, especifique: \_\_\_\_\_

16. Pratica quantas e quais marcas no mercado? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. Atua com cortes especiais?                  ( ) Não                  ( ) Sim

Se sim, especifique: \_\_\_\_\_

18. Como é a logística para captação de animais para abate? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Com relação aos produtores de animais/fornecedores:

a. Como é a relação? É baseada na confiança? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. A empresa atua de forma verticalizada? Se sim, qual o percentual da  
quantidade abatida representa a fornecimento próprio? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c. Quais as exigências da empresa com relação à compra de animais?  
Exige-se uma padronização? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d. Qual o raio coberto por fornecedores de animais? \_\_\_\_\_

e. Há uma coordenação e um sistema claro que sinalize a formação de  
preços de animais? \_\_\_\_\_

f. Pratica-se remuneração diferenciada de carcaça? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

g. Se sim, quais as principais qualidades relacionadas ao programa de bonificação diferenciada por carcaça?

( ) Percentual de gordura      ( ) Qualidade da carne

( ) Idade do animal              ( ) Certificado de sanidade do animal

( ) Rastreabilidade              ( ) N.A.

h. A empresa compete com outros frigoríficos na compra de animais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

i. Na sua opinião, quais as estratégias que devem ser adotadas pelos frigoríficos e produtores para melhorar a relação entre estes dois elos da cadeia? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. Verifica-se no setor aliança mercadológica de forma integrada entre produtor-frigorífico-distribuidor? \_\_\_\_\_

21. A empresa atua ou já atuou na exportação ou pretende exportar? \_\_\_\_\_

22. Verifica-se diferenciação na relação Cortes / Mercado / Tipo de Cliente (distribuidores)? \_\_\_\_\_

25. Participa de algum Programa de Fomento? Embrapa? SEBRAE? Câmara Setorial? Especifique: \_\_\_\_\_

26. Com relação a gestão e administração da empresa:

a. É unânime e claro o entendimento da alta direção da empresa com referência ao futuro da organização (o que a empresa quer ser em curto, médio e longo prazos)? \_\_\_\_\_

b. Qual a Visão da empresa? \_\_\_\_\_

c. Qual a missão? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d. Foi implementado algum programa novo nos últimos 5 anos? \_\_\_\_\_

e. Quais as principais estratégias de *marketing* aplicadas? \_\_\_\_\_

f. Quais as principais estratégias de comercialização aplicadas? \_\_\_\_\_

g. Existem metas e objetivos da empresa para determinado período de tempo? Se sim, quais são? \_\_\_\_\_

h. Estas metas e objetivos estão claros e difundidos na empresa? É de conhecimento de toda a força de trabalho? \_\_\_\_\_

27. Quais indicadores são praticados pela empresa?

i. Sob o ponto de vista administrativo-financeiro: \_\_\_\_\_

j. Sob o ponto de vista operacional e produção: \_\_\_\_\_

k. Sob o ponto de vista do controle da satisfação dos clientes, fornecedores, consumidor final, etc: \_\_\_\_\_

l. Sob o ponto de vista da atualização, crescimento, inovação: \_\_\_\_\_

m. A empresa pratica algum outro indicador não mencionado acima? \_\_\_\_\_

## ANEXO II – MATRIZ DE ADERÊNCIA PADRÃO

GRUPOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	CONTROLES / INDICADORES	OBJETIVOS ESTRATÉGICO											Σ	
			Combater a clandestinidade	Integrar/fortalecer 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
<b>FINANCEIROS</b>			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			
	Custo variável (R\$)							x	x	x	x				
	Custo Unitário							x				x			
	Faturamento/cliente (R\$)											x			
	Participação faturamento/cliente (%)											x			
	Custo fixo (R\$)								x			x			
	Margem de Lucro (%)								x	x	x	x			
G2 Controle Econômico financeiro	Investimento previsto ano corrente											x			10
	Investimento acumulado											x			
	Capital de giro								x			x			
	DRE											x			
	% de retorno sobre investimento											x			
	% de crescimento da receita									x	x	x	x		
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>			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 auto-controle	x		x	x			x						x	
G4 Qualidade	Consumo de água/carcaça			x								x	x		22
	Nº de contaminações			x	x				x			x		x	
	Peso da carcaça			x	x			x	x			x	x		
	Rendimento/carcaça			x	x				x			x	x		
Transporte de animais	x	x													
G5 Produti- vidade	Consumo de energia								x	x	x	x			46
	Estimativa de produção/mês								x	x	x	x			
	Custo unitário do animal	x	x						x			x			
	Produção/mês		x						x	x	x	x		x	
	Capacidade ociosa/mês	x	x			x	x		x	x	x	x			
	Nº de animais abatidos/hora								x	x	x	x			
	Nº de funcionários - Total											x	x		
	Nº de funcionários - Produção									x	x	x	x		
	Produtividade mensal	x	x				x	x		x	x	x	x		
<b>CLIENTE</b>			4	4	2	6	6	8	1	1	1	7	2	8	
G6 Satisfação dos clientes	Nº de reclamações			x	x			x				x		x	50
	Tempo de atendimento dos pedidos	x	x			x	x	x	x	x	x				
	Atendimento total dos pedidos	x	x			x	x	x				x		x	
	Nº de clientes						x	x						x	
	Satisfação dos clientes			x	x		x	x				x	x	x	
	Participação no mercado	x	x				x	x				x	x	x	
	Cortes Especiais							x				x	x	x	
	Ações de Responsabilidade social	x	x			x								x	
% de entregas no prazo					x	x	x				x		x		
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			3	3	3	7	1	5	2	2	4	7	2	5	
G7 Evolução	Pesquisa de satisfação (interna)					x		x			x	x			44
	Investimento em controle ambiental					x						x		x	
	Aumento % de animais próprios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Taxa de retenção de clientes				x	x						x			
	Investimento em Marketing					x						x		x	
	Satisfação dos fornecedores	x	x			x					x	x		x	
	Pagam. diferenciada a fornecedores	x	x	x	x			x				x	x	x	
<b>Σ</b>			14	12	12	19	10	20	20	13	19	42	5	18	

Fonte: Autoria própria (2011)

**ANEXO III – Quadro de produção mensal**

Cabeças abatidas (caprinos + Ovinos)

<b>2010</b>	Mar	
	Abr	
	Mai	
	Jun	
	Jul	
	Ago	
	Set	
	Out	
	Nov	
	Dez	
<b>2011</b>	Jan	
	Fev	