



Abril 2020 - ISSN: 1696-8352

GESTÃO ESTRATÉGICA E BALANCED SCORECARD: APLICAÇÃO EM PROPRIEDADES LEITEIRAS DA BACIA DO ALTO PARAGUAI

Gladistone Soares Lopes da Silva¹
Dilamar Dallemole²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gladistone Soares Lopes da Silva y Dilamar Dallemole (2020): "Gestão estratégica e Balanced Scorecard: aplicação em propriedades leiteiras da Bacia do Alto Paraguai", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (abril 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/04/gestao-estrategica-balanced.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2004gestao-estrategica-balanced>

RESUMO

Este estudo aborda questões relacionadas à estratégia organizacional e comercial nas propriedades leiteiras do Aglomerado Produtivo do Alto Paraguai, Mato Grosso. O objetivo consiste em identificar o perfil socioeconômico dos produtores de leite e os fatores de produção, a fim de elaborar uma estratégia produtiva e comercial mais eficiente para as propriedades leiteiras. A pesquisa contempla produtores localizados nos municípios de Alto Paraguai, Arenópolis, Denise, Nova Olímpia, Santo Afonso e Tangará da Serra, que compõem o referido aglomerado. A seleção destes municípios considerou estudos prévios desenvolvidos pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), com base na concepção de um Arranjo Produtivo Local (APL), registrado junto ao GTP-APL nacional e apoiado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Para elaboração da estratégia, o método utilizado foi o *Balanced ScoreCard* e a análise dos dados da pesquisa permitiu identificar os vetores de desempenho que orientaram na elaboração da estratégia, assim como determinar os indicadores de resultados que foram encadeados em uma relação de causa e efeito. Para comunicação foi elaborado o mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, no qual evidencia-se a falta de estrutura e de gestão planejada, na maioria das propriedades pesquisadas, o que resulta em baixa produtividade e desempenho da atividade. Conclui-se também, que houve a incapacidade de o governo promover o desenvolvimento local, gerando vantagens competitivas na cadeia produtiva do leite, devido ao processo burocrático e a falta de alinhamento entre os diversos agentes envolvidos.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*; Gestão Estratégica; Produção de Leite; Alto Paraguai-MT.

ABSTRACT

This study approach issues related to organizational and commercial strategy in the dairy farms on Productive Agglomerate of the Alto Paraguay, Mato Grosso. The objective of the research was to

¹ Mestre em Economia pela Universidade Federal de Mato Grosso, Especialista em Agronegócio pela Universidade Federal do Paraná e Bacharel em Administração com ênfase em Marketing pela Associação Educacional e Assistencial Santa Lúcia. Coordenador do curso de Administração no Centro Universitário Várzea Grande, tem experiência na área de administração nos setores de varejo e interesse em pesquisa nas áreas de marketing, empreendedorismo, operações e agronegócio.

² Pós-Doutor em Economia e Gestão pela Universidade da Beira Interior Portugal, Doutor em Ciências Agrárias pela Universidade Federal Rural da Amazônia, Mestre em Planejamento do Desenvolvimento pela Universidade Federal do Pará e Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente é Professor Associado na Faculdade de Economia, da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), atuando nas áreas de Economia Agrária, Economia Regional, com ênfase em Economia do Agronegócio, Gestão e Competitividade em Cadeias Agroalimentares.

identify the socioeconomic profile and the production factors on the dairy farms in order to elaborate the production and commercial strategy for these properties. The research includes producers located in the municipalities of Alto Paraguai, Arenópolis, Denise, Nova Olímpia, Santo Afonso and Tangará da Serra, that compose the referred agglomerate. The selection of these cities considered previous studies developed by the Federal University of Mato Grosso (UFMT), based on the design of Local Productive Arrangements, registered in the National GTP-APL group, supported by the Ministry of Development, Industry and Foreign Trade (MDIC). In order to elaborate the strategy, the method used was the Balanced Scorecard and the analysis of the research data allowed to identify the performance vectors that guided in the elaboration of the strategy, as well as to determine the result indicators that were linked in a cause and effect relationship. For communication, the Balanced Scorecard strategic map was elaborated, which shows the lack of structure and planned management in most of the surveyed properties, which results in low productivity and activity performance. It is also concluded that the government was unable to promote local development, generating competitive advantages in the milk production chain, due to the bureaucratic process and the lack of alignment between the various agents involved.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategic Management; Milk Production; Alto Paraguay-MT.

RESUMEN:

Este estudio aborda cuestiones relacionadas a la estrategia organizacional y comercial en las propiedades lecheras del Aglomerado Productivo de Alto Paraguay, Mato Grosso. El objetivo consiste en identificar el perfil socioeconómico de los productores de la leche y los factores de producción, con la finalidad de elaborar una estrategia productiva y comercial más eficiente para las propiedades lecheras. La pesquisa contempla productores localizados en los municipios de *Alto Paraguay, Arenópolis, Denise, Nova Olímpia, Santo Afonso e Tangará da Serra*, que componen el referido aglomerado. La selección de esos municipios consideró estudios previos desarrollados por la *Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)*, con base en la concepción de un *Arranjo Produtivo Local (APL)*, registrado junto al GTP-APL nacional y apoyado por el *Ministerio do Desenvolvimento, Indústria e Estratégia e Comercio Exterior (MDIC)*. Para la elaboración de la estrategia, el método utilizado fue el *Balanced ScoreCard* y el análisis de los datos de la pesquisa permitió identificar los vectores del desempeño que orientaran en la elaboración de la estrategia, así como determinar los indicadores de los resultados que fueran encadenados en una relación de causa y efecto. Para la comunicación fue elaborado un mapa estratégico del *Balanced ScoreCard* en cual se evidencia la falta de estructura y de la gestión planeada, en la mayoría de las propiedades pesquisadas, lo que resulta en baja productividad y desempeño de la actividad. Se concluye también, que hubo la incapacidad del gobierno para promover el desarrollo local, generando ventajas competitivas en la cadena productiva de la leche, debido al proceso burocrático y la falta del alineamiento entre los diversos agentes envueltos.

Palabras-clave: *Balanced Scorecard*; Gestión Estratégica; Producción de la leche; Alto Paraguai-MT.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com dados do Censo Agropecuário, em IBGE (2006), a produção de leite está presente em 30% das propriedades rurais em Mato Grosso; deste total, 21% estão na agricultura familiar, constituindo-se na principal fonte de renda familiar ou renda alternativa em propriedades maiores. A produção de leite tem algumas características que explicam a escolha de pequenos produtores, como por exemplo: a facilidade de fazer frente às despesas fixas (visto que o pagamento por parte dos laticínios é mensal), possibilitando o planejamento de gastos futuros, além da facilidade de comercialização devido ao sistema de compra dos laticínios, demandar pouco conhecimento e tempo com a comercialização. Uma característica comum à grande maioria dos produtores é a ausência de estratégia planejada sistematicamente para fazer frente às dificuldades do setor. Apesar de estar passando por um processo de modernização e profissionalização, ainda é um dos setores que mais empregam, a despeito das deficiências na gestão (Vilela; Resende, 2014, Oliveira, 2009).

Em 2007 o governo de Mato Grosso lançou um plano estratégico de desenvolvimento da cadeia produtiva do leite, no APL do Alto Paraguai, como parte de um plano mais abrangente envolvendo outros APL's estratégicos nas áreas de agronegócio e indústria. Na gestão 2010 - 2014 o

governo lançou pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Rural (SEDER) novo plano de desenvolvimento para a cadeia produtiva do leite em todo o estado de Mato Grosso, com os objetivos e metas voltadas à promoção do desenvolvimento da cadeia produtiva do leite, com o aumento dos índices de produção e produtividade do rebanho leiteiro, da melhoria da qualidade do leite produzido, da modernização dos processos de industrialização e diversificação dos produtos lácteos industrializados.

A importância econômica da cadeia leiteira em Mato Grosso, principalmente os aspectos ligados à produção e comercialização de dentro para fora da porteira, sua interação a jusante e à montante da produção são as principais justificativas para o presente estudo. O estado apresenta condições naturais favoráveis à agricultura e pecuária, não obstante é um estado com destaque na produção de algumas *commodities* e a integração das cadeias produtivas e de valor de outros sistemas agroindustriais indicam um potencial de desenvolvimento e crescimento para a cadeia produtiva do leite, contribuindo para o crescimento econômico mato-grossense.

A produção de leite em Mato Grosso é o tema abordado, tendo como problema de pesquisa a seguinte questão norteadora: a estrutura de produção dos produtores de leite no aglomerado produtivo de Alto Paraguai, o modelo de comercialização e as políticas públicas de fomento à produção de leite atendem às condições para o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite? Esta questão desdobra-se em três importantes aspectos do *agrobusiness*; (i) a análise dentro da porteira para identificar o *business* adotado pela empresa rural, (ii) a análise do agente exógeno (políticas públicas de fomento à produção de leite) e (iii) o impacto no agente endógeno, verificando o modelo de comercialização adotado e variações possíveis mais viáveis.

Parte-se do princípio de que, nas estratégias públicas de fomento à produção, os programas não são implementados na sua totalidade devido as complexidades inerentes à gestão pública. Portanto, não conseguem cumprir as finalidades a que se propõem, uma vez que os objetivos políticos dos agentes públicos nem sempre estão alinhados com a necessidade dos diversos setores da sociedade. A descontinuidade na execução dos projetos, independentemente de ter sido bem ou mal elaborado, é uma consequência dessa falta de alinhamento, que desperdiça recursos e não promove melhoras, deixando a evolução do setor calçada na relação entre os agentes do mercado e a situação econômica do momento.

Assim, este estudo tem como objetivo avaliar a produção de leite no Aglomerado Produtivo de Alto Paraguai, com base em um modelo de gestão estratégica e análise de desempenho, utilizando o método *Balanced Scorecard* (BSC). A análise socioeconômica dos fatores de produção, dos processos internos e influências externas, possibilitará a identificação dos seus principais vetores de desempenho, determinantes para elaboração da estratégia de produção e comercialização.

O BSC utiliza indicadores para a gestão do desempenho que vão além dos financeiros, abrangendo também aspectos da produção, da satisfação dos clientes e da aprendizagem e renovação do conhecimento, analisando o modelo estratégico da empresa sob quatro perspectivas, (i) Financeira, (ii) dos Clientes, (iii) dos Processos Internos da Empresa, e (iii) de Aprendizagem e Crescimento. Neste contexto, o BSC tem sido usado cada vez mais como ferramenta de planejamento estratégico nas empresas, pois preenche uma lacuna entre o planejamento e a execução com eficácia.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia é uma perspectiva, ou seja, o modo como uma empresa age. “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais” (Porter, 1996, p. 63). O agronegócio suscita um novo padrão de gestão, mais moderno e alinhado com a

agroindústria e os canais de distribuição, buscando competitividade e novos padrões gerenciais tendo como foco nesta busca pelo aumento da qualidade, as exigências do consumidor (cliente) (Nantes; Sacarpelli, 2009).

Na busca pela eficiência, a empresa deve ter um modelo de negócio que, definido a partir da sua missão e objetivos, vai nortear o seu planejamento estratégico e garantir sua continuidade ao longo do tempo (Drucker, 1975). Para o autor, a administração deve saber o que é a empresa, qual é o seu negócio e esse conhecimento deve ser de todos na empresa; somente assim todos podem colaborar para o alcance dos objetivos.

Devido a uma postura mais de fazendeiro do que de empresário rural (Santos; Marion; Segatti, 2009), a grande maioria das propriedades rurais não tem a prática de aplicar técnicas de gestão básicas na administração da propriedade, mesmo tendo pessoas com nível técnico em atividades de produção (Nantes; Sacarpelli, 2009). É imperativo reverter esse quadro de gestão agropecuária para alcançar o “aumento de produção de áreas exploradas, maior produtividade, melhor qualidade, eliminação de perdas, menores custos de transportes, menos intermediários, organização e racionalização dos custos de produção agrícola e criação de animais” (Santos; Marion; Segatti, 2009, p.1).

O planejamento estratégico é uma ferramenta usada pelas indústrias, varejo e serviços de todos os portes, que pode ser utilizado por empresas rurais, adequando-se às suas especificidades, considerando os processos à montante, dentro e à jusante da porteira, para orientar suas ações diárias no objetivo de atingir metas e objetivos propostos.

A definição de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla relativa ao modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas e efetuar testes de consistência (Lerner, 2001, p.17). Santos, Marion e Segatti (2009) abordam sobre a peculiaridade de um sistema de informações gerenciais em uma propriedade rural devido às características do negócio, que dessa forma requer um formato próprio diferente de outras empresas.

Drucker (1975) alerta para a necessidade de se determinar os objetivos de cada recurso da empresa, os fatores de produção terra, mão de obra e capital, que ele classifica como sendo objetivos de *marketing*³. Cada empresa precisa, segundo o autor, de objetivos de produtividade para cada um dos fatores de produção. Levando-se em conta que uma propriedade rural pode ter várias atividades ao mesmo tempo, como agricultura, pecuária, processamento, industrialização e armazenamento, entre outros, Porter (1989) afirma que se pode determinar várias estratégias diferentes de acordo com o objetivo de cada unidade de produção. Nesse sentido, “a gestão agroindustrial deve considerar não somente os aspectos financeiros, mas também as demais questões de grande importância para formular, reformular ou avaliar o processo administrativo, bem como um meio para cumprir os fins produtivos sociais da empresa” (Callado, 2015, p.26).

2.1 Balanced Scorecard

A matriz empírica considera uma tecnologia de avaliação estratégica que permite aferir indicadores de desempenho, sob quatro perspectivas: a financeira, de clientes, de processos internos da empresa e de aprendizado e crescimento. “O termo BSC pode ser traduzido como indicadores balanceados de desempenho, cujo cenário demonstra foco também em melhoria contínua de processos internos e gestão de pessoas, inovação, tecnologia e aprendizado organizacional” (Santini; Almeida, 2011, p.68).

³Drucker (1975) classifica as áreas geográficas (terra), de recursos humanos (mão de obra) e financeira (capital) igualmente como áreas de marketing. [...] “Cada uma dessas áreas, mas especialmente as áreas de recursos humanos e de capital, são “áreas de marketing”. Uma empresa oferece suas oportunidades de emprego e seu investimento financeiro. O mercado de empregos e carreiras profissionais e o mercado de capitais são mercados “externos” reais, nos quais há “clientes de verdade, com expectativas, valores e necessidades” (DRUCKER, 1975, p.117).

O BSC pode ser considerado um complemento para um quadro puramente financeiro e “deve refletir a estrutura da organização para a qual a estratégia foi formulada, onde o objetivo predominante é maximizar os lucros de curto prazo” (Kaplan; Norton, 1997, p.175). Essa utilidade perde o sentido no setor público, onde o alvo não é o lucro e sim a satisfação do contribuinte. Mesmo em empresas comerciais, “nem sempre os índices financeiros captam o que é importante” (Olve; Roy; Wetter, 2001, p. 311), o que torna a aplicação do BSC especialmente importante no setor público. No setor público ajustes devem ser feitos e “o ponto de partida para o processo de *ScoreCard* é a missão geral da unidade, conforme definida pelo governo” (Olve; Roy; Wetter, 2001, p. 311).

Todo BSC deve utilizar determinadas medidas genéricas, que tendem a ser indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), como lucratividade, participação de mercado, satisfação de clientes; são medidas comuns de muitas estratégias essenciais para acompanhamento dos resultados. Mas as medidas de desempenho são insuficientes para o BSC, que precisam ser combinadas com os vetores de desempenho, ou indicadores de tendências (*leading indicators*), específicos de cada unidade de negócio, Refletem a singularidade da estratégia e comunicam como os resultados devem ser alcançados, como por exemplo, tempos de ciclo, taxas de defeitos de peças por milhão, introdução em novos mercados. Um BSC adequado deve combinar medidas de desempenho (*lagging indicators*) e vetores de desempenho (*leading indicators*) (Kaplan; Norton, 2004).

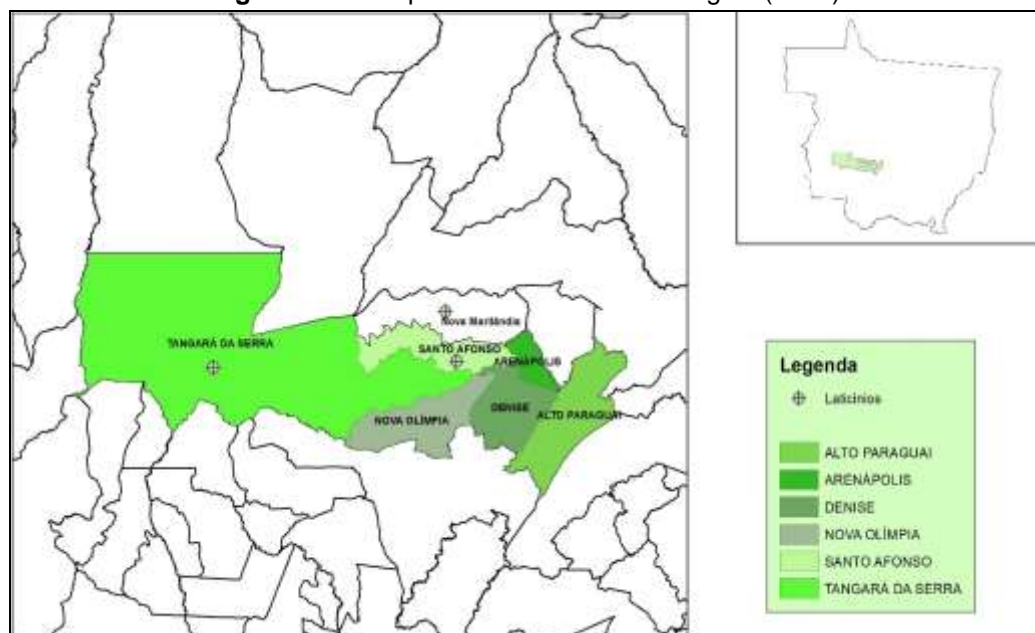
Para resolver o *gap* existente entre a concepção do BSC, da estratégia e sua execução, a empresa precisa envolver e dar conhecimento completo dos objetivos da empresa para as pessoas, fruto de observações na aplicação do BSC nas empresas, Kaplan e Norton (2004) elaboraram os mapas estratégicos, que são representações visuais da integração dos objetivos nas perspectivas do BSC e ilustra as relações de causa e efeito que vão promover os resultados almejados. Sua representação visual ajuda a criar uma visão de futuro e o sentimento de destino compartilhado na organização, promovendo uma identidade na cultura organizacional da empresa (Gibbons; Kaplan, 2015).

Devido à complexidade do BSC, a propriedade terá ainda dois novos desafios: primeiro, deverá estabelecer um programa de educação continuada para, diante dos diferentes perfis de pessoas, melhorar a compreensão dos processos, aumentando suas possibilidades de colaboração efetiva. Segundo o estímulo à participação e mudança da cultura organizacional, estabelecendo novos paradigmas, deverá vir acompanhado de um sistema de recompensas e remuneração atrelado a contemplação dos objetivos estratégicos (Herrero, 2005).

3. ASPÉCTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi realizada no aglomerado produtivo composto pelos municípios de Alto Paraguai, Arenópolis, Denise, Nova Olímpia, Tangará da Serra e Santo Afonso (Figura 1), que segundo Faria *et al.* (2009, p.78) foi um dos dez APL's prioritários para Mato Grosso. A região que compreende o território de Alto Paraguai foi inicialmente explorada por garimpeiros no Sec. XVII, em busca de pedras preciosas e ouro, também em novo ciclo do ouro a partir de 1938. Além do leite, o aglomerado produtivo tem como principais fontes de faturamento: a soja, o milho e a cana de açúcar, esta última, nos municípios de Arenópolis, Denise, Santo Afonso e Tangará da Serra. A região conta ainda com três laticínios que absorvem a produção local, localizados em Nova Marilândia, município vizinho à Santo Afonso, onde também há um laticínio, além de Tangará da Serra.

Figura 1: Municípios do APL do Alto Paraguai (2017).



Fonte: IBGE (2017).

A opção pela região do Alto Paraguai considerou estudos prévios, desenvolvidos com base na concepção de Arranjos Produtivos Locais, promovidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)⁴, em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Também, porque se trata de um arranjo produtivo registrado junto ao GTP-APL Nacional, apoiado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Ainda, tal condição pode esclarecer algumas questões prévias e problemas já superados pela atividade, permitindo o ganho de tempo e de qualidade na pesquisa.

Para responder os questionamentos da pesquisa é necessário, além do aporte teórico acerca do tema abordado, conhecer o perfil socioeconômico dos produtores rurais e as cadeias de operações, de comércio e de valor que, segundo Callado (2015) são, respectivamente, as *I*) operações técnicas e de processamento, *II*) as atividades comerciais e financeiras e *III*) o “arranjo das atividades econômicas nas quais o valor dos meios de produção pode ser efetivamente mensurado” (Callado, 2015, p.13).

Foi realizada então uma pesquisa *in loco* para levantar informações sobre os fatores de produção existentes, a estrutura disponível nas propriedades, os valores financeiros envolvidos na produção de leite, rotinas de manejo e alimentação do gado leiteiro, formas de comercialização praticadas e as estruturas de apoio institucional existentes na região, como sindicatos, instituições de fomento e de assistência técnica. Para este levantamento foi elaborado um questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas, dividido em cinco partes. A primeira aborda o perfil socioeconômico dos produtores de leite e as demais partes contemplam informações das cadeias de operações, de comércio e de valor, divididos de acordo com as quatro perspectivas do BSC⁵.

As questões abertas não visavam identificar uma opinião ou percepção por parte do entrevistado, mas tão somente que o mesmo apontasse de forma direta o item perguntado para posterior interpretação. Além do perfil socioeconômico foram identificados também aspectos sobre o bem-estar do produtor e sobre os fatores de produção existentes na propriedade, divididos em 5

⁴ Em agosto de 2004 foi instalado o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais - GTP APL, por Portaria Interministerial nº 200, de 03/08/2004, envolvendo 23 instituições, com o apoio de uma Secretaria Técnica, lotada na estrutura organizacional do MDIC, com o objetivo de adotar uma metodologia de apoio integrado a arranjos produtivos locais, com base na articulação de ações governamentais. Essa portaria foi reeditada em 24/10/2005 (com a inclusão de mais instituições), 31/10/2006 e em 24/04/2008 (FARIA, sem data).

⁵ (1) Perspectiva **financeira**, (2) perspectiva dos **clientes**, (3) perspectiva dos **processos internos** e (4) perspectiva de **aprendizado e crescimento** (KAPLAN; NORTON, 1997).

grupos de perguntas: (1) Identificação (Perfil socioeconômico e aspectos de bem-estar), (2) Perspectiva do cliente, (3) Processos internos, (4) Perspectiva financeira e (5) Dimensão de aprendizado, em consonância com as quatro perspectivas do BSC.

O próximo passo foi a realização de uma pesquisa documental para coletar informações em instituições e órgãos públicos, sobre programas e projetos para a cadeia produtiva do leite, especificamente para a região do Alto Paraguai, local do estudo. Sua perspectiva visa identificar objetivos e metas estratégicas para o setor do leite, determinados pelo governo de Mato Grosso, preferencialmente para a região de estudo. As informações destes documentos são importantes para a elaboração do modelo de aplicação de uma estratégia mais adequada.

De acordo com informações do Banco da Amazônia, a Região do Alto Paraguai conta com, aproximadamente, 650 produtores de leite distribuídos entre os municípios relacionados (Faria *et. al.*, 2009). Devido ao expressivo número e à dificuldade de acesso a alguns produtores foi necessário utilizar a estimativa de uma amostragem probabilística aleatória. Foram consideradas as observações de Hair *et. al.* (2005), cujo tamanho da amostra, de preferência, deve ser igual ou superior a 100 elementos e, para estimar um grupo de produtores, que represente o universo de produtores de leite na Região do Alto Paraguai, empregou-se a técnica de amostragem descrita por Andrade (1985), determinada pela seguinte expressão matemática:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Em que:

N = tamanho da população;

p = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica;

z = nível de confiança (95% = 1,96);

e = erro amostral tolerável (e <= 10%);

n = tamanho da amostra.

Os cálculos determinaram uma amostra de 84 propriedades, considerando os parâmetros informados, como suficientes para explicar o universo de informantes, contudo, para manter uma equivalência entre os municípios e atender a recomendação de Hair *et. al.* (2005), foram entrevistados 120 produtores de leite. As visitas a campo para aplicação dos questionários ocorreram entre dezembro de 2015 e outubro de 2016.

Para apresentação dos resultados sobre renda considerou-se as seguintes faixas de renda apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1: Faixas de Renda

Salário mínimo (2016) R\$ 880,00	
A	Mais de 15
B	Mais de 5 até 15
C	Mais de 3 até 5
D	Mais de 1 até 3
E	Até 1

Fonte: ABEP (2016), IBGE (2016) e DIEESE (2016)

Esta definição corresponde às faixas de renda elaborada a partir de pesquisa feita nos sites do ABEP (2016) e IBGE (2016), além de pesquisas a outros sites relacionados ao tema, onde constatou-se que, a partir de 2012 o governo não define mais classes sociais e sim faixas de renda. O critério utilizado neste estudo ficou mais próximo da classificação utilizada pelo IBGE e pelas empresas de pesquisa. O valor de referência utilizado foi o salário mínimo de 2016 (R\$880,00), encontrado em DIEESE (2016), período em que foi realizada a pesquisa.

A metodologia empregada para elaborar um modelo de avaliação e gestão da estratégia contempla a utilização do *Balanced Scorecard*, com a gestão do desempenho abrangendo aspectos da produção, da satisfação dos produtores de leite, da aprendizagem e renovação do conhecimento. Neste contexto o BSC foi usado como ferramenta de planejamento estratégico nas propriedades, no sentido de preencher a lacuna entre o planejamento e a execução com eficácia.

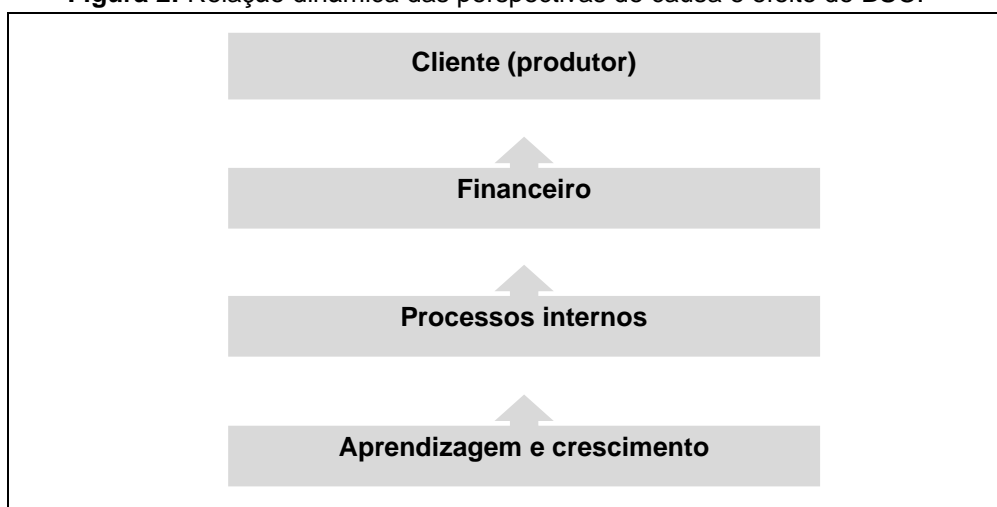
4. O ARRANJO SISTÊMICO

A análise das informações sobre os programas de desenvolvimento para o setor de leite em Mato Grosso indica uma meta principal e os objetivos a serem alcançados, que irão nortear a elaboração de um BSC, agrupados aqui, em dois objetivos principais, que contemplam os objetivos identificados na pesquisa. A meta consiste em triplicar a produção de leite em 5 anos e os objetivos são os seguintes: *i)* aumento da produção e produtividade e *ii)* disseminação do uso de práticas de gestão de forma sistemática, semelhante à de empresas de varejo e indústria, respeitadas as especificidades de uma empresa rural

A dinâmica proposta ao se elaborar este BSC considera então a meta e os objetivos estratégicos já definidos como norteadores estratégicos. Deve-se considerar na elaboração deste BSC, que o aglomerado produtivo é composto de centenas de produtores rurais, constituindo uma estrutura diferente da estrutura de uma unidade de negócios comercial. Dessa forma a perspectiva financeira deixa então de ser a perspectiva final que concatena as demais perspectivas, sendo substituída pela perspectiva do cliente, que neste caso, são os produtores de leite.

Se o BSC fosse aplicado a uma única unidade rural, o cliente seria o comprador dos produtos do produtor, como por exemplo, o laticínio, mas a característica neste caso é aplicar a estratégia de programas públicos aos produtores, que serão então, para elaboração desse BSC, entendidos como os clientes. A contemplação dessas metas, nas demais perspectivas, vai permitir atingir os objetivos estratégicos definidos para os produtores, tanto no BSC, como nos planos governamentais. A Figura 2 representa graficamente a dinâmica adotada.

O Quadro 2 apresenta o mapa estratégico do BSC, de acordo com esta nova dinâmica. Após a análise dos dados levantados nesta pesquisa, foram elencados os principais pontos, determinados aqui como Pontos Críticos. Esses pontos foram agrupados de acordo com cada perspectiva do BSC, seguindo a dinâmica proposta na Figura 2.

Figura 2: Relação dinâmica das perspectivas de causa e efeito do BSC.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A etapa seguinte contempla os Objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC, tendo sido considerado como premissa para definição de cada objetivo, os pontos críticos elencados. Na sequência define-se os *Scorecards*, ou seja, as medidas de desempenho que serão utilizadas para o acompanhamento e mensuração da eficiência da estratégia. Por fim, estabeleceu-se os Vetores de Desempenho (táticas), que são as ações necessárias a serem realizadas para que se alcancem os objetivos definidos na estratégia.

Nem todas as propriedades conseguiriam implantar as estratégias propostas, que fazem parte do planejamento geral para o aglomerado produtivo. Como já mencionado, a implantação das estratégias deve levar em consideração os fatores de produção disponíveis em cada propriedade, além do perfil pessoal de cada produtor, a disposição de cada um para controlar mais ou menos atividades e a capacidade de lidar com questões complexas.

O mapeamento das iniciativas e atividades propostas suscitarão um “plano global de implementação, que incluirá o método de comunicação do cenário a todas as pessoas, a integração à filosofia gerencial e os sistemas de informação de suporte à implementação do cenário balanceado”⁶ (CAMPOS, 1998, p.142). Após essas etapas, Kaplan e Norton (1997), indicam que um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva e entre as perspectivas deve ser criado. A Figura 3 apresenta o mapa estratégico com o encadeamento dos objetivos estratégicos, *scorecards* e vetores de desempenho nas perspectivas do BSC e suas relações de causa e efeito.

Quadro 2: Detalhamento do Mapa Estratégico do BSC.

Pontos críticos	Perspectivas BSC • Objetivos	ScoreCards	Vetores de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> Renda baixa 78,9% não tem folga semanal e 86% não gozam férias 	<p>Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Melhoria do bem-estar do produtor e família 	<ul style="list-style-type: none"> Renda (R\$) Produtores que gozam de descanso semanal (%) Produtores que gozam de férias (%) 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de administração e planejamento rural <i>Benchmarking</i> (visitas técnicas)
<ul style="list-style-type: none"> Margem de lucro (média) muito baixa, apenas 14,7% Menos de 50% dos produtores fazem algum tipo de controle financeiro 	<p>Financeiro</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento da renda 	<ul style="list-style-type: none"> Faturamento (R\$) Custos (R\$) Margem de contribuição (%) Lucro 	<ul style="list-style-type: none"> Controles financeiros simplificados: <ul style="list-style-type: none"> Custos/despesas Vendas Fluxo de caixa Contas a pagar/receber
<ul style="list-style-type: none"> Taxa de lactação de apenas 	<p>Processos internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Faturamento entre canais de 	<ul style="list-style-type: none"> Fabricar derivados de leite com

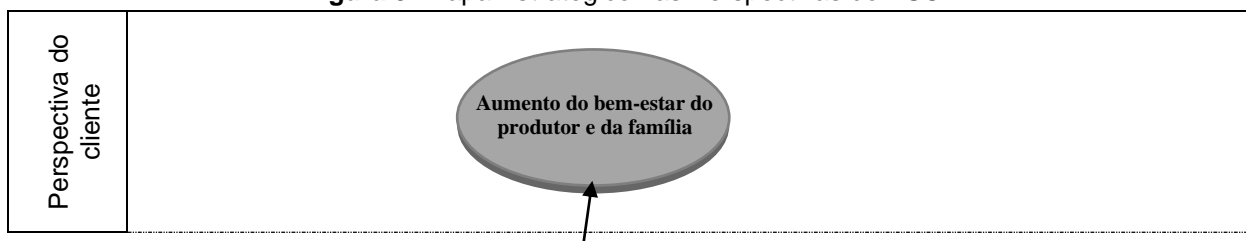
⁶ Campos (1998) define o termo “cenário balanceado” em uma tradução (interpretação) livre de *Balanced Scorecard*.

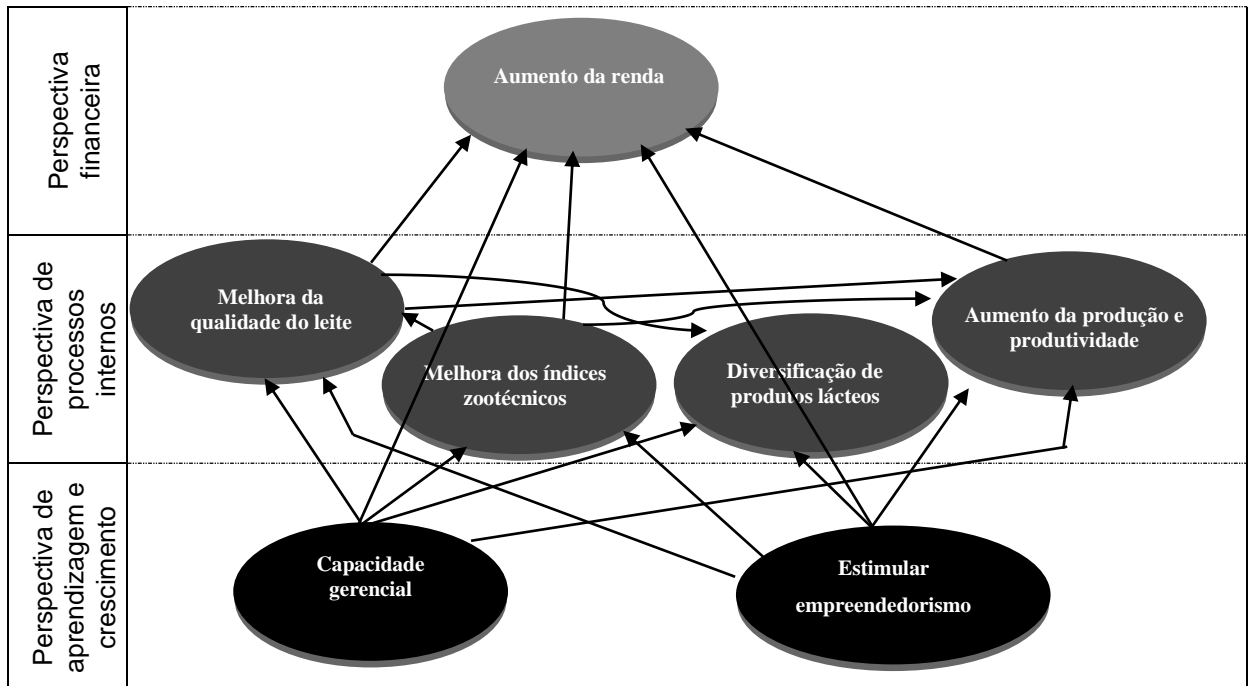
<p>38,7%, sendo que o ideal é por volta de 80%, segundo a EMBRAPA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1/37 touros/vaca, a EMBRAPA recomenda entre 1/25 e 1/30 para monta a campo • 93,9% dos produtores vendem para o laticínio • Apenas 39,5% fazem seleção genética para melhoramento do plantel • Apenas 16,7% faz inseminação artificial • Apenas 28,9% possuem ordenhadeira • Apenas 28,9% possuem curral com divisões • Apenas 60,5% possuem barracão coberto 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos indicadores de produção e produtividade • Melhoria dos índices zootécnicos • Melhora dos índices de qualidade do leite, de acordo com a instrução normativa 62 do MAPA • Diversificação de produtos lácteos 	<p>venda (%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos novos (quantidade) • Taxa de lactação (%) • Relação touro/vaca (%) • Produção (quantidade) e produtividade animal (%) • Produção por hectare (quantidade) • Taxa de natalidade (%) • Diferença do faturamento de leite no período das águas e da seca (%) • Volumosos para seca (hectare) • Propriedades com instalações adequadas (quantidade) • Qualidade do leite (De acordo com as instruções normativas 62 do MAPA) • Planilha com registro de ocorrências (diarreias, micoses, vacinações, carrapato, berne, mosca do chifre, etc) • Planilha com registro de índices zootécnicos (Duração da lactação, idade ao primeiro parto, período de serviço, intervalo entre partos, etc) 	<p>valor agregado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar novos canais de venda como alternativa ao laticínio • Promover a reforma, recuperação e manejo das pastagens e a produção de alimentos volumosos para a seca • Facilitar aos produtores de leite o melhoramento genético de seus rebanhos, através da utilização de técnicas de inseminação artificial • Introduzir controle de intervalo entre partos, idade da primeira cria, fertilidade das vacas e período de lactação • Introduzir melhorias nas técnicas de ordenha, no armazenamento e resfriamento do leite nas propriedades • Introduzir técnicas de manejo alimentar e nutricional do rebanho • Instalações adequadas (curral de espera, bezerreiro, curral de ordenha, sala de leite, curral de alimentação, cochos para volumosos e sal mineral, bebedouros e brete para manejo) • Difundir a importância de controle da qualidade do leite • Difundir a prática do manejo sanitário • Introduzir o controle de índices zootécnicos
<ul style="list-style-type: none"> • 20,2% não estudou e 33,3% só cursaram até o primário • Apenas 10,5% participa ou promove algum tipo de treinamento 	<p style="text-align: center;">Aprendizagem e crescimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar o produtor para executar controles básicos de administração • Estimular o empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas competências (quantidade) • Novos produtos desenvolvidos (quantidade) • Aumento do valor agregado (% R\$) • Cursos, concluídos e participação em treinamentos, encontros, visitas técnicas, etc. (horas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientização sobre a necessidade de as iniciativas gerarem resultados • Orientar os produtores sobre a importância da qualidade e os meios de contaminação na coleta • Realizar cursos, palestras, treinamentos a partir de alianças com instituições como SEBRAE, SENAI, SENAR, faculdades, etc, para realização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Revisões periódicas devem ser agendadas a cada mês, trimestre ou semestre para análise da necessidade, ou não, de correção de rota na execução da estratégia. A implementação do BSC deve contemplar a utilização das técnicas de administração como o PDCA, 5W2S (Plano de Ação), diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, *Brainstorming*, fluxograma, 5S, Seis Sigma, *Benchmarking*, entre outros, na medida em que se apresentarem necessários. Essas técnicas de administração devem ser utilizadas junto ao produtor no processo de apoio e assistência técnica, de forma planejada e gradual, ensinadas ao produtor.

Figura 3: Mapa Estratégico nas Perspectivas do BSC.





Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O processo de desenvolvimento da atividade leiteira nas propriedades do aglomerado produtivo vai depender de um programa de educação continuada para melhorar a compreensão dos processos e possibilitar o crescimento a partir dos próprios produtores de forma perene e não apenas durante a implantação de um programa. Essa mudança de paradigmas vai colaborar para uma mudança de cultura, implantando novos paradigmas em um processo empírico de desenvolvimento cognitivo individual e coletivo.

O estado de pobreza dos produtores rurais não lhes permite a condução desse processo, cabendo ao estado promover ações, como as já planejadas e apresentados nesse trabalho, para o desenvolvimento da produção de leite. Programas bem-sucedidos como o Balde Cheio da Embrapa devem ser multiplicados.

No entanto, como o resultado da pesquisa revela, as políticas públicas carecem de continuidade e nenhum dos programas desenvolvidos mensurou os resultados, nem mesmo foi possível identificar seu encerramento. Faz-se necessário a organização e participação efetiva de mais atores na cadeia produtiva do leite em Mato Grosso, como o Sindilat, Senar, Sebrae, Fiemt, Laticínios, Embrapa, instituições de ensino, compondo um tecido social em torno do setor, capaz de dar perenidade ao seu desenvolvimento, diante da histórica ineficiência do estado.

A participação efetiva dessas instituições tende a difundir o conhecimento de forma orgânica, pela eficiência e capacidade demonstrada na promoção de discussão e disseminação desse conhecimento, ao contrário do estado. A dinâmica de planejamento e tomada de decisão dessas instituições não é determinada pelo governo do momento, as vezes mais preocupado em apresentar um "rótulo" acompanhado de um slogan, com fins eleitoreiros, mas por um planejamento sistemático a partir de pesquisas e leitura do cenário atual e futuro. A confiança dos produtores nessas instituições também é maior do que em programas de governo, por vezes, já descredenciados, o que dificulta a aderência por parte do produtor. Essas instituições têm mais habilidade em organizar e mobilizar os produtores.

Qualquer planejamento neste sentido deve considerar um horizonte de longo prazo para sedimentação de novas práticas por parte dos produtores; é mister entender que será necessária uma mudança cultural, que pode levar mais de uma geração para se concretizar. Considerando que correntes políticas se alternam no comando dos governos, mudando não apenas o rótulo do

programa, mas toda sua sistemática, a condução desse processo deve ficar a cargo das instituições, cabendo ao governo o aporte financeiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura de produção disponível aos produtores revela um estado de pobreza que inviabiliza o desenvolvimento do setor nesse aglomerado produtivo, caso não receba ajuda governamental por intermédio de programas de fomento à produção. O retrato socioeconômico do setor não incentiva a permanência dos descendentes na produção de leite. As propriedades rurais como um todo, mais especificamente as leiteiras, objeto de estudo deste estudo, precisam aumentar sua eficiência para fazer frente as constantes diminuições nas margens de lucro do leite, como nos produtos agropecuários em geral. Aumentar a eficiência dentro da porteira é fundamental para conseguir rentabilizar o negócio e o produtor deverá lançar mão de técnicas de administração, já comuns a muitas propriedades rurais.

A estrutura de produção existente nas propriedades não atende as condições necessárias para proporcionar alta produção e produtividade. Além da estrutura, a baixa produtividade é consequência de uma produção de leite que não utiliza técnicas de manejo e os fatores de produção minimamente necessários para resultar em melhores índices de produtividade. As análises dos resultados da pesquisa confirmam essa hipótese, desde a estrutura básica, como por exemplo, o barracão coberto, o uso de tecnologia como a ordenhadeira, disponíveis em uma pequena parcela dos produtores. Associando-se à baixa utilização de técnicas de manejo do pasto e dieta alimentar, definida apenas com base no próprio conhecimento, sem apoio técnico, formam um pacote de práticas que resultam em baixa produtividade que, por sua vez, diminui as margens do produtor, limita e/ou até impossibilita investimentos em estrutura e tecnologia.

O resultado da pesquisa evidencia a necessidade de o produtor adquirir conhecimentos de gestão e planejamento, não apenas pelos baixos níveis de escolaridade, mas também por que a estrutura de produção do aglomerado não possibilita atingir níveis satisfatórios de produção e produtividade. A baixa aderência a técnicas de manejo e produção e alternativas de comercialização é explicada pelos dados da pesquisa, que revelam o baixo nível de escolaridade da maioria dos produtores. Além disso, a participação em cursos técnicos também é limitada, tendo por consequência a baixa tecnificação e práticas arcaicas de produção, que resultam em baixos ganhos financeiros. Os dados da pesquisa revelam, portanto, a necessidade de adoção de práticas administrativas, técnicas de produção e manejo que resultem no aumento da produção e produtividade, como condição para melhorar a renda e bem-estar do produtor. Essa baixa escolaridade e conhecimento técnico pode ser um fator restritivo para a adoção de tais práticas.

O objetivo do presente estudo foi avaliar o modelo de gestão comercial e de produção de leite localizado no aglomerado produtivo do Alto Paraguai, utilizando a metodologia do BSC. O modelo elaborado para aplicação nas propriedades do aglomerado produtivo, deve adaptar-se a cada propriedade, de acordo com os fatores de produção disponíveis na propriedade. Para que o modelo de BSC proposto seja eficiente em alcançar os objetivos e metas propostos é necessária a capacitação do produtor para a mudança das práticas de gestão e produção.

De acordo com a cultura de produção encontrada e o perfil socioeconômico dos produtores, a eficiência das políticas públicas de apoio e fomento será fundamental para promover o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no aglomerado. Ocorre que esses programas não são implementados na sua totalidade devido as complexidades inerentes à gestão pública e, por isso, não conseguem cumprir os objetivos a que se propõem. Os processos de tomada de decisão envolvendo o BSC envolvem uma discussão racional, que sucinta a seguinte questão: os burocratas considerarão a necessidade de articular bem as decisões e os *trade-offs* no processo de *ScoreCard* em prejuízos de decisões políticas? Para esses programas de fomento serem realmente efetivos, precisam ter continuidade independentemente de governo.

O modelo proposto, com a utilização do BSC como orientador das decisões estratégicas, vai fornecer ao produtor um ferramental capaz de orientar as ações diárias na propriedade na busca pelo aumento da eficiência, pois envolve a todos na propriedade, independentemente do tamanho e complexidade. O BSC apresenta-se como uma ferramenta de gestão hábil dentro da porteira, na busca pela eficiência produtiva necessária para gerar resultados que rentabilizem satisfatoriamente o produtor de leite.

A otimização na utilização dos recursos vai possibilitar a geração de valor ao longo da cadeia produtiva, que será criada a partir da interação entre o capital humano e os processos ao longo desta cadeia. A transformação do capital humano em estrutural possibilitará a geração de valor percebido pelo cliente, gerando valor econômico para a propriedade, rentabilizando o negócio, o que é fundamental para a melhoria da qualidade de vida dos produtores, mantendo o interesse em continuar na atividade e propiciando algum bem-estar para sua família.

6. REFERÊNCIAS

- ABEP. (2016). *Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa*. Disponível em: <<http://www.abep.org/>>. Acesso em 28/10/2016.
- Callado, A. A. C. (2015). *Agronegócio*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Campos, J. A. (1998). *Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana.
- DIEESE. (2016). *Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos*. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>>. Acesso em 28/10/2016.
- Drucker, P. F. (1975). *Administração, Tarefas, Responsabilidades, Práticas*. São Paulo: Pioneira.
- Faria, A. M. M.; Dallemole, D.; Lamera, J. A.; Leite, S. C. F. (2014). *Arranjos Produtivos Locais no Estado de Mato grosso: mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas de apoio*. Disponível em: <www.politicaapls.redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em 20.04.2014.
- Gibbons, R.; Kaplan, R. S. (2015). *Formal Measures in Informal Management: can a Balanced Scorecard change a culture?* American Economic Review 105, n. 5, p. 447-451.
- Herrero Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- IBGE. (2006). *Censo Agropecuário*. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2006/segunda-apuracao>>. Acesso em: 31/12/2016.
- IBGE. (2016). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: análise de resultados*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad98/saude/analise.shtm>>. Acesso em 28/10/2016.
- IBGE. (2017). *Pesquisa Pecuária Municipal*. Disponível em <www.ibge.com.br> Acesso em 03/08/2017.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação, Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lerner, W. (2001). *Como Planejar e Organizar Negócios Competitivos*. São Paulo: IOB: Pioneira Thompson Learning.
- Nantes, J. F. D.; Scarpelli, M. (2009). Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, M. O. *Gestão Agropecuária*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

- Oliveira, W. X. (2009). *Análises de Índices e Indicadores da Atividade Leiteira: estudo de caso da pecuária leiteira brasileira*. 2009, 120 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Juiz de Fora/MG.
- Olive, N-G.; Roy, J.; Wetter, M. (2011). *Condutores da Performance: um guia prático para o uso do "balanced scorecard"*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1996). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Santini Junior, N.; Almeida, S. R. (2011). *Princípios e Ferramentas da Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Santos, G. J.; Marion, J. C.; Segatti, S. (2009). *Administração de Custos na Agropecuária*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Vilela, D.; Resende, J. C. (2016). *Cenário para a Produção de Leite no Brasil na Próxima Década*. Disponível em: <<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/handle/doc/1019945>> Acesso em: 09 nov 2016.