



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

 Rafael Mirailh¹  Claudio Sonaglio Albano²  Vinicius do Nascimento Lampert³

¹ Mestre em Administração. Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Santana do Livramento, Rio Grande do Sul/RS, Brasil. rafael.mirailh@hotmail.com

² Doutor em Administração. Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Bagé, Rio Grande do Sul/RS, Brasil. claudioalbano@unipampa.edu.br

³ Doutor em Zootecnia. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. Bagé, Rio Grande do Sul/RS, Brasil. vinicius.lampert@embrapa.br

Resumo

Objetivo do estudo: Construir uma matriz de indicadores, conforme a ótica conceitual do BSC, adaptando às dimensões de sustentabilidade relacionadas à pecuária familiar.

Metodologia/abordagem: Utilizou-se uma abordagem qualitativa, realizando um estudo bibliográfico e documental, além de entrevistas com produtores rurais e especialistas no tema.

Originalidade/Relevância: Historicamente existe uma carência de ferramentas e metodologias de gestão para o contexto do trabalho, em especial frente as novas exigências ambientais e de sustentabilidade. Assim, o trabalho contribui para mitigar esta lacuna no contexto.

Principais resultados: O trabalho gerou uma proposta/matriz com indicadores de sustentabilidade para a pecuária familiar. Matriz composta por 28 indicadores distribuídos nas quatro dimensões (ambiental, econômica, produtiva e social) de sustentabilidade.

Contribuições teóricas/metodológicas: A principal contribuição metodológica foi descrever o processo de como propor uma matriz de indicadores, utilizando-se ferramentas de planejamento como a matriz SWOT e o BSC. Produtores e especialistas contribuíram para a construção da matriz SWOT, posteriormente também contribuíram para a construção da matriz de indicadores, de forma a tender a matriz SWOT.

Contribuições sociais / para a gestão: Como contribuição social podemos citar a questão da matriz de indicadores estar apoiada nas quatro dimensões de sustentabilidade. Para a gestão, a própria matriz, além das especificações de cada indicador que pode viabilizar uma melhor gestão nas propriedades de pecuária familiar.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Pecuária de corte. Produtor familiar. Sustentabilidade.

PERFORMANCE INDICATORS: A PROPOSAL FOR FAMILY-RUN LIVESTOCK FARMING UNDER THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD

Abstract

Objective: Build a matrix of indicators, according to the conceptual perspective of the BSC, adapting to the dimensions of sustainability related to family ranching

Methodology: A qualitative approach was used, carrying out a bibliographic and documentary study, in addition to interviews with rural producers and specialists on the subject.

Originality: Historically, there is a lack of tools and management methodologies for the work context, especially in view of the new environmental and sustainability requirements. Thus, the work contributes to mitigate this gap in the context.

Main results: The work generated a proposal / matrix with sustainability indicators for family livestock. Matrix composed of 28 indicators distributed in the four dimensions (environmental, economic, productive and social) of sustainability.

Theoretical/methodological contributions: The main methodological contribution was to describe the process of how to propose a matrix of indicators,

using planning tools such as the SWOT matrix and the BSC. Producers and specialists contributed to the construction of the SWOT matrix, later also contributed to the construction of the indicator matrix, in order to tend to the SWOT matrix.

Social contributions/to management: As a social contribution we can mention the issue of the matrix of indicators being supported by the four dimensions of sustainability. For management, the matrix itself, in addition to the specifications of each indicator, which can enable better management of family ranching properties.

Keywords: Performance indicators. Cattle farming. Family farms. Sustainability.

INDICADORES DE DESEMPEÑO: UNA PROPUESTA PARA LA GANADERÍA FAMILIAR BAJO LA VISTA CONCEPTUAL DEL PUNTUACIÓN EQUILIBRADA SOSTENIBLE

Resumen

Objetivo: Construir una matriz de indicadores, según la perspectiva conceptual del BSC, adaptándose a las dimensiones de sostenibilidad relacionadas con la ganadería familiar.

Metodología/enfoque: Se utilizó un enfoque cualitativo, realizando un estudio bibliográfico y documental, además de entrevistas con productores rurales y especialistas en el tema.

Originalidad/Relevancia: Históricamente se carece de herramientas y metodologías de gestión para el contexto laboral, especialmente ante los nuevos requisitos ambientales y de sostenibilidad. Así, el trabajo contribuye a mitigar esta brecha en el contexto.

Principales resultados: El trabajo generó una propuesta / matriz con indicadores de sostenibilidad para la ganadería familiar. Matriz compuesta por 28 indicadores distribuidos en las cuatro dimensiones (ambiental, económica, productiva y social) de la sostenibilidad.

Aportes teóricos/metodológicos: El principal aporte metodológico fue describir el proceso de cómo proponer una matriz de indicadores, utilizando herramientas de planificación como la matriz SWOT y el BSC. Productores y especialistas contribuyeron a la construcción de la matriz DAFO, posteriormente también contribuyeron a la construcción de la matriz de indicadores, con el fin de tender a la matriz SWOT.

Contribuições sociais / para a gestão: Como contribuição social podemos citar a questão da matriz de indicadores estar apoiada nas quatro dimensões de sustentabilidade. Para a gestão, a própria matriz, além das especificações de cada indicador que pode viabilizar uma melhor gestão nas propriedades de pecuária familiar.

Contribuciones sociales/para la gestión: Como contribución social podemos mencionar el tema de la matriz de indicadores que se sustenta en las cuatro dimensiones de la sostenibilidad. Para la gestión, la propia matriz, además de las especificaciones de cada indicador, puede permitir una mejor gestión de las propiedades ganaderas familiares.

Palabras clave: Indicadores de rendimiento. Ganado vacuno. Produtor familiar. Sustentabilidade.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Mirailh, R., Albano, C. S., & Lampert, V. do N. (2021). Indicadores de desempenho: uma proposta para pecuária familiar sob a ótica conceitual do balanced scorecard sustentável. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-19, e18119. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18119>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

MIRAILH, Rafael; ALBANO, Claudio Sonaglio; LAMPERT, Vinicius do Nascimento. Indicadores de desempenho: uma proposta para pecuária familiar sob a ótica conceitual do balanced scorecard sustentável. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-19. 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18119>.

Introdução

É crescente o número de organizações que, frente ao cenário competitivo cercado de incertezas, buscam métodos e técnicas que as auxiliem no processo gerencial (Munaretto, 2013). A literatura afirma que é possível enfrentar as dificuldades deste cenário utilizando ferramentas de planejamento como meio para as organizações se manterem no mercado. Assim, para uma organização ser competitiva, faz-se necessário que o gestor utilize as melhores técnicas para determinar como está o seu desempenho organizacional, devendo esse ainda estar de acordo com a estratégia da organização (Martins, 2006; Ribeiro, 2009; 2013; 2018).

Já o planejamento é tido como importante tanto no meio empresarial urbano quanto no rural, pois permite que o gestor/produtor acompanhe e tome decisões em sua atividade produtiva baseado em dados concretos por meio do uso de indicadores de desempenho organizacional (Martins, 2006). Munaretto (2013) corrobora com esse pensamento afirmando que um sistema de avaliação de desempenho deve incorporar um conjunto de indicadores, sempre buscando alinhar as atividades com o objetivo da organização.

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

Portanto, atuar com a gestão organizacional em propriedades rurais voltadas à pecuária familiar não é uma tarefa simples. Não se tem a cultura do registro, o arquivamento e a consolidação de informações relevantes, dificultando o conhecimento do produtor sobre a sua propriedade (Martins, 2006). Apesar de sua relevância econômica, o pecuarista familiar traz em sua essência a necessidade de se manter na atividade apenas como modo de subsistência, de seus familiares e sua propriedade (Ribeiro, 2009).

Oaigen *et al.* (2014) afirmam que a importância da pecuária familiar pode ser justificada por sua complexidade, sua diversidade e principalmente pela amplitude da cadeia produtiva. No Rio Grande do Sul, de acordo com Silva *et al.* (2014), nas regiões oeste e sul do estado, predomina a pecuária de corte extensiva que, historicamente, é associada aos campos nativos do pampa gaúcho. Enquanto na região norte do estado prevalece a pecuária leiteira, atividade dependente de silagens de grãos, disponíveis naquela região. Entretanto, Marques (2010) apontou que a atividade nessas regiões apresenta índices insatisfatórios, não garantindo um retorno atraente aos produtores.

Como já exposto anteriormente, a pecuária familiar, atividade predominante no estado, é uma atividade extremamente importante para a economia do Rio Grande do Sul. Contudo, percebe-se que ainda falta a alguns produtores um adequado grau de conhecimento sobre a gestão da propriedade rural, e aliando esse fato a uma dose de desinformação técnica e de mercado pode culminar numa baixa produtividade (Ribeiro, 2009; Bezerra, 2013).

Os produtores envolvidos nessa atividade, tendo em vista sua relevância, necessitam (como toda organização) de um modelo de avaliação de desempenho próprio, permitindo que as informações dos indicadores que compõem o modelo sejam utilizadas para aperfeiçoar os sistemas de controle, para melhoria contínua, para comunicação externa, para o aprimoramento do processo de gestão e para formulação de estratégias (Martins, 2006; FNQ, 2017).

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

Com o intuito de colaborar para o atendimento da questão de pesquisa, este trabalho tem como objetivo construir uma matriz de indicadores, conforme a ótica conceitual do BSC, adaptando as dimensões propostas originalmente do BSC para dimensões de sustentabilidade, relacionadas à pecuária familiar.

Ao atender o objetivo, este trabalho contribui para uma melhor tomada de decisão. Ao selecionar uma alternativa, o gestor determina o atendimento ou não aos objetivos organizacionais. Com o apoio de um sistema de indicadores, um processo de tomada de decisão poderá ser mais qualificado. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) resgatam que as ações de um gestor envolvem decisões como: o que se vai produzir, como vai ser feita essa produção e quem será o mercado consumidor.

Matriz SWOT e BSC

A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão aplicada em diversas organizações (Oliveira & Batista, 2017; Pereira et al., 2017; Cavalcanti & Guerra, 2019; Souza, 2020) que tem por função possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da organização. Autores como Martins e Turrioni (2002) afirmam que a SWOT é importante para a tomada de decisão e é frequentemente usada como forma de análise dos cenários organizacionais. Também é vista como base fundamental para definição das estratégias organizacionais, pois é a união entre as qualificações e oportunidades que posicionam a organização no ambiente, sendo que o primeiro passo para implementação do BSC é esclarecer e traduzir a visão estratégica da organização.

Desse modo, a SWOT tem papel fundamental contribuindo para o desenvolvimento de um conjunto de estratégias, sendo ainda um apoiador na implementação do BSC de modo que os indicadores atentam ao conteúdo da matriz SWOT (Martins & Turrioni, 2002; Castro et al., 2007; Flores et al., 2009).

Portanto, a definição dos objetivos estratégicos para a utilização do BSC necessita inicialmente de uma análise conjunta dos objetivos e metas da organização, alinhados aos ambientes internos e externos. Para Martins e Turrioni (2002), Flores et al. (2009), entre outros autores, é primordial esclarecer a visão estratégica sabendo quais são seus pontos positivos e negativos e, com isto, o cruzamento desses dados iniciais obtidos pela matriz SWOT, suportando o exercício futuro dos candidatos a indicadores de desempenho.

Já a metodologia do BSC tem como principal tarefa alinhar o planejamento estratégico aos objetivos organizacionais, e essa metodologia pode e deve ser adaptada à realidade de cada organização como própria indicação de seus idealizadores (Kaplan & Norton, 1997; Vigné, 2011; Montenegro & Callado, 2018), o que se confirma nos mais diversos estudos realizados ao longo dos últimos anos como, por exemplo, adaptações à realidade de prefeituras, órgãos estaduais, empresas privadas urbanas e rurais ou ainda organizações privadas sem fins lucrativos (Rosado; Lobato & Müller, 2011; Ahlert, 2015; Costa & Oliveira, 2015; Villela; Rezende & Domingos, 2015; Barros & Wanderley, 2016; Brum et al., 2017).

Assim, seguindo essa linha de pensamento, adaptaram-se as perspectivas originais da proposta do BSC nas dimensões social, econômica, ambiental e produtiva. Três dessas novas dimensões propostas (social, ambiental e econômica) foram desenvolvidas pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2018) e fundamentadas posteriormente por autores como Sachs (2004), Elkington (2012), Barbieri e Cajazeira (2010), já a quarta dimensão (produtividade) está vinculada a indicadores de desempenho utilizados na pecuária bovina de corte (Tanure et al., 2012).

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

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

E ainda autores como Sachs (2004), Elkington (2012), Barbieri e Cajazeira (2010) ou Tanure (2012) afirmam que os pilares da sustentabilidade são complementares tanto para um sistema quanto para uma organização. Nesse sentido se faz necessário entender sobre o negócio, sua posição no mercado

e definir suas estratégias. Assim, o produtor deve conhecer os impactos no meio ambiente e na sociedade que suas ações podem causar.

Utilização de indicadores na bovinocultura de corte de base familiar

Para o desenvolvimento harmonioso, ou seja, sustentável, uma organização deve atuar de forma que os três pilares recomendados pela FAO coexistam e interajam entre si. Na pecuária familiar existe o desafio de aumentar a produtividade do rebanho, associado ao aspecto sustentável, incluindo a preocupação racional dos recursos naturais e os efeitos no meio ambiente.

Essa atividade em si carece ainda de estratégias que permitam ganho de produtividade como o aumento da taxa de fertilidade, ganho médio diário, peso da carcaça, taxas de lotação ou mesmo ganhos por área. Esses aspectos refletem em maior efetividade produtiva com expansão de forma vertical (Barbosa et al., 2010; Brum et al., 2017). Desse modo, o entendimento sobre a propriedade permite que o gestor se posicione no mercado e consiga traçar uma estratégia de forma que os fatores que medem os resultados sejam atingidos, gerando valor para todos os envolvidos na organização (Rabelo, 2012).

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

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



Fonte: Elaborada pelos autores.

O BSC é uma metodologia de avaliação de desempenho organizacional que, ao longo dos anos, vem sendo constantemente utilizada em organizações urbanas. Contudo, devido às diferenças na forma

de atuação, na estruturação, nos atores envolvidos e nos objetivos distintos, faz-se necessário adaptar essa metodologia para produtores rurais.

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

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa desenvolveu-se a partir de uma abordagem qualitativa (Yin, 2005). Quanto à natureza, a investigação desenvolvida configurou-se como aplicada em relação a sua natureza (Marconi & Lakatos, 2011). Quanto à estratégia, realizou-se um estudo bibliográfico e documental (Fonseca, 2002).

No quadro 1, estão demonstrados os procedimentos realizados para o desenvolvimento da pesquisa. Para a realização deste estudo, foi necessário recorrer a artigos científicos, teses, dissertações, monografias, livros, relatórios, entre outros, para obtenção de dados e informações que permitissem colaborar para o desenvolvimento do trabalho. Durante a coleta de dados desta pesquisa, diferentes técnicas foram empregadas como a própria pesquisa bibliográfica e documental e entrevistas Bardin, 2011).

Quadro 1 – Procedimentos realizados para o desenvolvimento da pesquisa

Etapa	Atividade	Quando	Participantes	Objetivo/Resultado
01	Atualizar matriz SWOT desenvolvida por Moreira <i>et al.</i> (2015). Entrevistas	Ago/2018	E1: Professor da UNIPAMPA. Extensionista Rural da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-RS). Possui experiência na área de Agronomia com ênfase em Extensão e Desenvolvimento Rural. Desenvolvimento de estudos, principalmente sobre as alterações do Pampa Gaúcho, em especial a realidade dos pecuaristas familiares e as modificações agrárias existentes na região.	Atualização e validação da matriz desenvolvida em 2015.
02	Realização de entrevistas em profundidade com o E2. Após retomou-se discussão da matriz com o E1	Ago/2018 Set/2018	E2: Pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), atuando principalmente em pesquisas nas áreas de Agroecologia e Desenvolvimento Territorial Endógeno. Após nova entrevista com E1.	Nova validação da matriz SWOT. Após, validou-se possíveis diferenças de visão com o E1.
03	Busca na literatura de referências para a construção de indicadores relacionados com pecuária bovina de corte. Pesquisa Bibliográfica e documental	Ago/2018 Até Dez/2018	Autores	Obtenção de suporte teórico para o uso de indicadores e escopo de indicadores propostos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teses – Ribeiro (2009); Munaretto (2013); Moreira (2002); Müller (2003). ▪ Dissertações - Fernandes (2017); Fevorini (2010); Canziani (1997); Souza (2013); Ahlert (2015); Bandeira (2017). ▪ Artigos e Relatórios - Brum et al. (2017); IBGE (2014; 2017); EMBRAPA (2005; 2018); EMATER (2018); NESPRO-UFRGS (2013; 2018); ABIEC; (2017; 2018); FAO (2018); FNQ (2017); IPEA (2012);
04	Definição de um perfil estratégico a partir da matriz SWOT Bibliográfica e documental.	Dez/2018 Jan/2019	Autores, verificando aderência a matriz SWOT.	Após a matriz SWOT consolidada, aporte teórico para indicadores e conhecimento das 4 dimensões a serem trabalhadas (social, ambiental, econômica e produtiva). Definição de um perfil estratégico visando suportar a proposta de indicadores.
05	Proposta de indicadores. Bibliográfica e documental.	Jan/2019	Autores	Definição da proposta de indicadores, de forma a atender os objetivos do trabalho, aderentes às dimensões propostas.
06	Validar proposta de indicadores. Entrevistas.	Mar/2019 Abr/2019	Especialistas. E1 e E2 juntamente com: E3: (Coordenador do GT Ambiental - Grupo Temático - da Rede Leite*. Extensionista da EMATER; E4: Integrante do Programa Rede Leite no GT Social; E5: Coordenador da Rede Leite no GT Forrageiras e Alimentação Animal (produtiva) e Pesquisador da EMBRAPA.	Verificação e adequação da proposta de indicadores. Validação dos indicadores por especialistas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas são vistas como uma das principais técnicas de coletas de dados e podem ser definidas como conversas realizadas face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto. Diante das várias interfaces em se realizar uma entrevista em função do objetivo da pesquisa, escolheu-se aplicar entrevistas em profundidade, baseadas em um guia (roteiro) (Malhotra, 2006), buscando obter visões individuais dos entrevistados

permitindo ainda ao pesquisador a liberdade de utilização e de inclusão de novas questões caso seja identificada esta necessidade (Rosa, 2006; Ribeiro, 2008; Flick, 2013).

Gil (1999) afirma que as entrevistas podem ser classificadas em informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. Devido ao objeto utilizado como roteiro de entrevistas, este estudo realizou entrevistas por pautas que são aquelas que apresentam certo grau de estruturação, uma vez que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador quer explorar. Neste tipo de entrevista, o entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente, à medida que reporta às pautas assinaladas. Foram realizadas 18 entrevistas, sendo 14 com especialistas e 04 com produtores. Os entrevistados foram identificados com a letra em maiúsculo 'E' acompanhado de numeral correspondente, de E1 a E13. Os entrevistados E1 e E2 participaram mais de uma vez durante as entrevistas.

Como roteiro para as entrevistas realizadas com os especialistas E1 e E2, utilizou-se a matriz *SWOT* desenvolvida por Moreira *et al.*, (2015), tendo seus elementos como forma de questionar e entender cada componente da matriz buscando seu significado e a justificativa (etapa 1). Nas entrevistas subsequentes foram utilizados os próprios indicadores de desempenho alocados por dimensão nas etapas de desenvolvimento, revisão, validação e priorização de cada indicador.

A escolha dos entrevistados foi por conveniência e acessibilidade (Appolinário, 2006; Malhotra, 2006; Gil, 2010), uma vez que se buscou especialistas que tivessem expertise e conhecimento com a bovinocultura e produtores que se enquadrassem como familiares (Ribeiro, 2009; Fernandes & Miguel, 2016; Andreatta; Waquil & Miguel, 2016).

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

Análise de dados

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

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

c) tratamento dos resultados. O quadro 2 demonstra as etapas percorridas para a análise dos dados coletados.

Quadro 2 – Categorias utilizadas para análise de dados

Correspondente Quadro 01	Objetivo da etapa		Categorias para análise
Etapa 01	Etapa 01	Atualizar a matriz desenvolvida em 2015	Citações a elementos da Matriz <i>SWOT</i> . Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Cada elemento citado e relevante para alocação em uma dessas categorias, registrava-se como atualização da matriz.
Etapa 02	Etapa 02	Validar a matriz <i>SWOT</i> com outro entrevistado	Citações a elementos da Matriz <i>SWOT</i> . Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Cada elemento citado e relevante para alocação em uma dessas categorias, registrava-se como validação da matriz.
Etapa 03	Etapa 03	Obter suporte teórico para o uso de indicadores e escopo de indicadores propostos	Citações a indicadores na literatura. Buscou-se na literatura possíveis indicadores de desempenho que pudessem ser empregados na pecuária bovina familiar.
Etapa 04	Etapa 04	Desenvolver Perfil Estratégico	Citações a partir da Matriz <i>SWOT</i> e Indicadores mencionados na literatura. Análise e interpretação da matriz <i>SWOT</i> . Após as etapas 01, 02 e 03, e verificação dos temas com maior frequência e relevância para desenvolvimento de um perfil estratégico.
Etapa 05	Etapa 05	Desenvolver Proposta de Indicadores	Indicadores pertinentes ao contexto do estudo. Construção da proposta de indicadores a partir das etapas 03 e 04.
Etapa 06	Etapa 06	Validar proposta e Indicadores	Fidedignidade; Informações relevantes; Linguagem adequada.
Etapa 06	Etapa 07	Validação das sugestões de alteração	Fidedignidade; Informações relevantes; Linguagem adequada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Resultados e respectivas análises

Neste tópico são apresentados os resultados e respectivas análises. De forma coerente aos procedimentos metodológicos descritos, especialmente nos quadros 01 e 02. Assim, primeiramente são apresentados os resultados (e respectivas análises) realizados para atualização e validação da matriz *SWOT*. Após são apresentados os resultados da etapa de desenvolvimento de perfil e mapa estratégico, e finalmente da etapa que validou a proposta de indicadores de desempenho.

Atualização e validação da matriz SWOT

Para dar continuidade à pesquisa de Moreira *et al.* (2015), foi necessária atualização da matriz *SWOT* já desenvolvida por esses autores. Assim, foi realizada, em agosto de 2018, uma entrevista para atualização dessa matriz. Como roteiro da entrevista, utilizou-se a própria matriz, foram discutidos todos

os seus 33 elementos, sendo nove forças e oito fraquezas no ambiente interno, e nove oportunidades e sete ameaças no ambiente externo.

A segunda entrevista objetivava validar a matriz *SWOT* atualizada sendo incluído o significado e justificativa na matriz para validação com E2 e identificação de possíveis diferenças com E1. A matriz se manteve com os 33 elementos.

Após a análise das colocações de E1 e E2, percebeu-se que de modo geral há concordância na composição da matriz *SWOT*, tornando-a válida e permitindo que se tenha um entendimento mais robusto em relação a cada elemento desta matriz. O quadro 3 é o resultado das entrevistas realizadas com E1 e E2, após atualização e validação dos elementos da matriz *SWOT*.

Quadro 3 – Matriz *SWOT* para bovinocultores familiares, atualizada e validada

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

Desenvolvimento de perfil e mapa estratégico para bovinocultura familiar

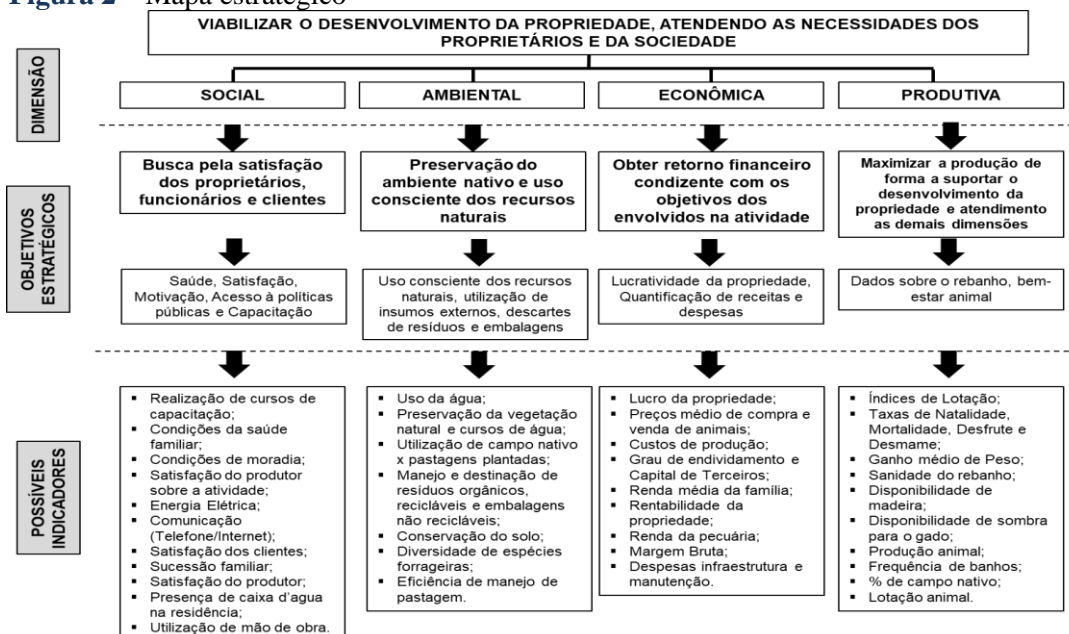
A definição do perfil estratégico ocorre a partir do momento da definição do objetivo geral de uma organização, possibilitando desdobramentos em cadeia deste objetivo geral em objetivos específicos ou setorizados (Pizzinato et al., 2015; Ribeiro, 2016). Assim, a partir do entendimento dos ambientes internos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

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

O primeiro pilar é o social e está ligado a questões sociais como bem-estar e valorização dos envolvidos na atividade. O segundo pilar está relacionado ao ambiente, e busca resgatar um compromisso com o uso racional dos recursos naturais, e o terceiro pilar é voltado à economia, também ligado à produção, distribuição e consumo dos bens e serviços (FAO, 2018). A quarta dimensão (Barbosa et al., 2014; Brum et al., 2017) é relacionada à produtividade, não faz parte da recomendação da FAO, contudo entende-se que seja uma dimensão complementar que aborda questões mais detalhadas que impactam diretamente na produção da propriedade.

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

Figura 2 – Mapa estratégico



Fonte: Elaborada pelos autores.

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

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

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

Para implementação de um conjunto de indicadores de desempenho, tais indicadores devem ser significativos, devem ser objetivos e consistentes, mas também coerentes e sensíveis às mudanças no tempo e no sistema, e ainda devem ser de fácil mensuração (Neely, 1998; Moreira, 2002; Deponti, 2002; Müller, 2003; Munaretto, 2013).

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

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

A versão final da proposta de indicadores de desempenho (Quadro 4) que foi encaminhada para validação com especialistas contou com 28 elementos, sendo nove indicadores na dimensão social,

quatro indicadores na dimensão ambiental, seis indicadores na dimensão econômica e dez indicadores na dimensão produtiva.

Quadro 4 – Indicadores de desempenho

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

Validação da proposta de indicadores de desempenho

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

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

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

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

Considerações finais

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

A presente proposta da matriz de indicadores de sustentabilidade ao pecuarista familiar é composta por 28 indicadores organizados nas quatro dimensões de sustentabilidade, sendo social, ambiental e econômica, atendendo a características defendidas pela FAO (2018), e a dimensão produtiva defendida por Barbosa *et al.* (2010) e Brum *et al.* (2017). Ainda com relação a proposta de indicadores, pode-se destacar os seguintes nas respectivas dimensões:

Dimensão social: além de alguns indicadores, tais como saúde e educação; pode-se destacar o acesso a políticas públicas, capacitação, sucessão familiar, acesso a informação e participação em atividades comunitárias. Fica demonstrada uma visão sistêmica de toda a atividade e questões de médio e longo prazo ao registrar os indicadores capacitação e sucessão familiar.

Os indicadores da dimensão ambiental reforçam a extrema preocupação com recursos do meio ambiente, tais como solo e água

Na dimensão econômica, além de indicadores tradicionais, tais como: grau de endividamento, propriedade da terra e renda familiar, surge o indicador “uso de tecnologias”, que demonstra uma adequação aos novos parâmetros de gestão.

Os indicadores da dimensão produtiva confirmam (conforme pesquisa bibliográfica e documental) preocupações históricas com relação à produtividade. Pode-se destacar o indicador “plantas

indesejáveis” nessa dimensão. Para os menos atentos este indicador poderia (ou deveria) estar na dimensão ambiental, mas a presença de plantas indesejáveis afeta a questão/dimensão produtiva.

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

Ao atender o objetivo e oferecer uma proposta de matriz de indicadores, o trabalho contribui para que o gestor tenha mais subsídios para suportar seu processo de tomada de decisão. Com o apoio de um sistema de indicadores ao processo de tomada de decisão, esse sistema poderá ser mais qualificado, favorecendo o atendimento dos objetivos organizacionais.

Outra contribuição do trabalho foi que ao atender à questão de pesquisa foram demonstrados os procedimentos realizados e respectivos resultados, para desenvolver uma matriz de indicadores. O processo contou com a participação de especialistas, acadêmicos e produtores, nas mais diversas interações com propostas e ferramentas da área de estratégia, tais como: matriz *SWOT* e BSC, este o qual proporciona robustez aos resultados alcançados.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se citar a pertinência da utilização desses indicadores no monitoramento das atividades de propriedades, contexto deste trabalho, de forma a realizar uma validação na prática desta proposta de indicadores.

Agradecimentos

Este trabalho foi desenvolvido em parceria entre a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Pela UNIPAMPA participaram os autores do trabalho (orientador e mestrando), pela EMBRAPA, também autor do trabalho (e co-orientador). O trabalho contribuiu para o atendimento aos objetivos do projeto MyBeef (02.13.14.015.00.02.003 - EMBRAPA).

Referências

- Ahlert, E. M. (2015), *Sistema de indicadores para avaliação da sustentabilidade de propriedades produtoras de leite*. 2015. Dissertação (Mestrado em Ambiente e Desenvolvimento – Espaço e Problemas Socioambientais). Centro Universitário UNIVATES, Lageado.
- Andreatta, T, Waquil, P. D. & Miguel, L. A. (2016), A organização dos estabelecimentos de pecuária de corte de base familiar no Rio Grande do Sul. *In: Pecuária familiar no Rio Grande do Sul: história, diversidade social e dinâmicas de desenvolvimento / organizado por Paulo Dabdab Waquil ... [et al.]*. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Appolinário, F. (2006), *Metodologia da ciência, filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. E. R. (2010), *Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.
- Barbosa, F.A., Graça, D.S., Andrade, V.J., Cezar, I.M., Santos, G.G., & Souza, R.C. (2010), Produtividade e eficiência econômica de sistemas de produção de cria, recria e engorda de bovinos de corte na região do estado da Bahia. *Revista Arq. Bras. Med. Vet. Zootecnia.*, v. 62, n. 3, p. 677-685.
- Bardin, L. (1977), *Análise de conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes.
- Bardin, L. (2011), *Análise de conteúdo*. LDA, Lisboa, Portugal.
- Barros, O. J. E. de, & Wanderley, C. de A. (2016), *Adaptação do Balanced Scorecard: Estudo de caso em uma Empresa Distribuidora de Combustível*. Recuperado em junho, 2019, http://www.scielo.br/pdf/rcf/v27n72/pt_1808-057X-rcf-201602200.pdf.
- Bezerra, L. R., & Araújo, M. J. de, (2013), *Caracterização de propriedades agrícolas para pecuária de corte*. Recuperado em maio, 2019, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4256366>.
- Brum, L. M. da L., Lampert, V. do N., Camargo, S. da S., & Eickhoff, F. A., (2017), Matriz de Indicadores de sustentabilidade para produção de bovinos de corte no Rio Grande do Sul. V *Simpósio da Ciência do Agronegócio*.
- Caravantes, G. R., Panno, C. C., & Kloeckner M. C. (2005), *Administração: teoria e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Castro, J. B. B. de., Santos, N. M. B. F., & Santos, R. F. dos (2007), Gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico: um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard*. XXXI *Enanpad 2007*. Recuperado em junho, 2019, <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B1744.pdf>.
- Cavalcanti, L. M. R., & Guerra, M. G. G. V. (2019). Diagnóstico Institucional da universidade Federal da Paraíba a partir da Análise SWOT. *Revista Meta: Avaliação*. V.11, n. 33, p. 694-718.
- Costa, A. F., & Oliveira, D. R. de, (2015). Adaptação da Ferramenta *Balanced Scorecard* à Gestão Pública Municipal: O caso da Prefeitura de Lavras – MG. XVIII *SemeAd 2015*. Recuperado em abril 2019, <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/1223.pdf>.
- Deponti, C. M., Eckert, C., & Azambuja, J. L. B. (2002), Estratégia para construção de indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas. *Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável*, Porto Alegre, v. 3, n. 4, p. 44-52.
- Elkington, J. (2012), *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda.
- FAO. *Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura*. Recuperado em junho, 2018, <http://www.fao.org/home/en/>.
- Fernandes, V. D., & Miguel, L. de A. (2016), A presença da pecuária familiar na região da campanha do Rio Grande do Sul (Santana do Livramento, século XIX). In: *Pecuária familiar no Rio Grande do Sul: história, diversidade social e dinâmicas de desenvolvimento* / organizado por Paulo Dabdal Waquil ... [et al.]. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Flick, U. (2013), *Introdução à metodologia de pesquisa: uma guia para iniciantes* / Uwe Flick; tradução: Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso.

- Flores, E. L., Fachinelli, A. C., & Giacomello, C. P. O *Balanced Scorecard* como condutor do processo de alinhamento do pensamento estratégico do banco Alfa. *XXXIII Enanpad 2009*. Recuperado em junho, 2019, <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO514.pdf>.
- FNQ (2017), *Fundação Nacional da Qualidade*. Recuperado em março, 2019, <http://www.fnq.org.br/>.
- Fonseca, J. J. S. (2002), *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Gil, A. C. (1999), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010), *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. de. (2006), Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Barbosa da Silva, A. (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997), *A Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 21º. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Malhotra, N. (2006), *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2011), *Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Marques, P. R. (2010), *Avaliação da competitividade dos sistemas de produção de bovinos de corte da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Martins, R. F., & Turrioni, J. B. (2002), Análise de SWOT e *Balanced Scorecard*: Uma Abordagem Holística para a Formulação da Estratégia, *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Anais, Curitiba.
- Martins, M. A. (2006), Avaliação do desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. *Revista ConTexto*. Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2º semestre 2006. Recuperado em março, 2019, <http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11231>.
- Montenegro, F. R. M. S., & Callado, A. L. C. (2018), Uma análise bibliométrica sobre o *Balanced Scorecard* no período de 2000 a 2016. *Revista Custos e Agronegócio* – v. 14, n. 2, Abr/Jun 2018.
- Moreira, E. (2002), *Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- Moreira, M., Lampert, V. do N., Ribeiro, C. M., & Albano, C. S. (2015), A utilização da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico na pecuária de corte. *Anais do VII Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão* (UNIPAMPA).
- Munaretto, L. F. (2013), *Avaliação do desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo (USP).
- Müller, C. J. (2003), *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de estratégia, Indicadores e Operações)*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- Neely, A. (1998), *Measuring Business Performance*. London: The economist books ltd.

- Oaigen, R. P. (2014) *Gestão na bovinocultura de corte*. Guaíba: Agrolivros.
- Oliveira, I. B. de, & Batista, J. L. P. (2017). A utilização da análise SWOT como ferramenta de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: estudo de caso na empresa ourióticas do município de Ourinhos-SP. *Revista Hórus*, v.12, n.1, p. 1-31.
- Pereira, G. L., Peres, A. A., Oliveira, B. de R., Silva, C. R., Ferreira, G. do. C., & Souza, L. W.F. (2017) A análise da matriz SWOT como ferramenta estratégica de marketing: estudo de caso na clínica de estética beleza pura em Quirinópolis. *Recifaqui*. V1, n.7, p. 09-36.
- Pizzinato, A. K., Pizzinato, N. K., & Buzinaro, M. A. (2015), Planejamento Estratégico e de Marketing. In: Graziela Oste Graziano Cremonesi. (Org.). *Administração Básica*. 1ª ed. Campo Grande: Life, 2015.
- Rabelo, L. (2012), Planejamento e gestão na produção pecuária. *Anais V Simpósio Nacional sobre produção e Gerenciamento da Pecuária de Corte*.
- Ribeiro, E. A. (2008), A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, Araxá/MG, n. 04, p. 129-148, maio de 2008.
- Ribeiro, C. M. (2003), *Pecuária familiar na região da campanha do Rio Grande do Sul*. Serie Realidade Rural, Porto Alegre.
- Ribeiro, C. M. (2009), *Estudo dos modos de vida dos pecuaristas familiares da região da Campanha do Rio Grande do Sul*. 2009. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Ribeiro, C. M. (2016), O modo de via dos pecuaristas familiares no pampa brasileiro. In: *Pecuária familiar no Rio Grande do Sul: história, diversidade social e dinâmicas de desenvolvimento / organizado por Paulo Dabdab Waquil ... [et al.]*. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Ribeiro, C. M. (2018), A pecuária familiar e a transição agroecológica. *Revista Canguê*, v. 1, p. 21-26.
- Rosa, M. V. de F. P. do C., & Arnoldi, M. A. G. C. (2006), *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.
- Rosado, A.G., Jr, Lobato, J. F. P., & Muller, A. (2011), Building consolidated performance indicators for an agribusiness company: a case study. *Revista Brasileira de Zootecnia / Brazilian Journal of Animal Science*, v. 40, p. 454-461.
- Sachs, I. (2004), *Desenvolvimento: Incluyente, Sustentável, Sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Souza, G. P. (2020) Análise SWOT como ferramenta de avaliação pedagógica. *VII Congresso Nacional de Educação – CONEDU*.
- Silva, G. de S. e., Costa, E., Bernardo, F. A., Groff, F. H. S., Todeschini, B, Santos, D. V. dos, & Machado, G. (2014), Panorama da bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul. *Acta Scientiae Veterinariae*. 42:1215.
- Tanure, S., Souza, D. V., & Müller, C. J., (2012), Desdobramento da estratégia para avaliação de desempenho: implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) no processo produtivo da pecuária de corte bovina. *Revista Análise*. Porto alegre, v.23, n.2.169-181, maio-ago.2012. Recuperado em março, 2018, <http://revistaseletronicas.pucrs.br>.
- Yin, R. (2015), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Vigné, T. M. (2011), O BSC pós-crise americana: novas perspectivas – sustentabilidade e transparência. *VII Congresso nacional de Excelência em Gestão*. Recuperado em junho, 2019, http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0385_2184_15.pdf Acesso em junho 2018.

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