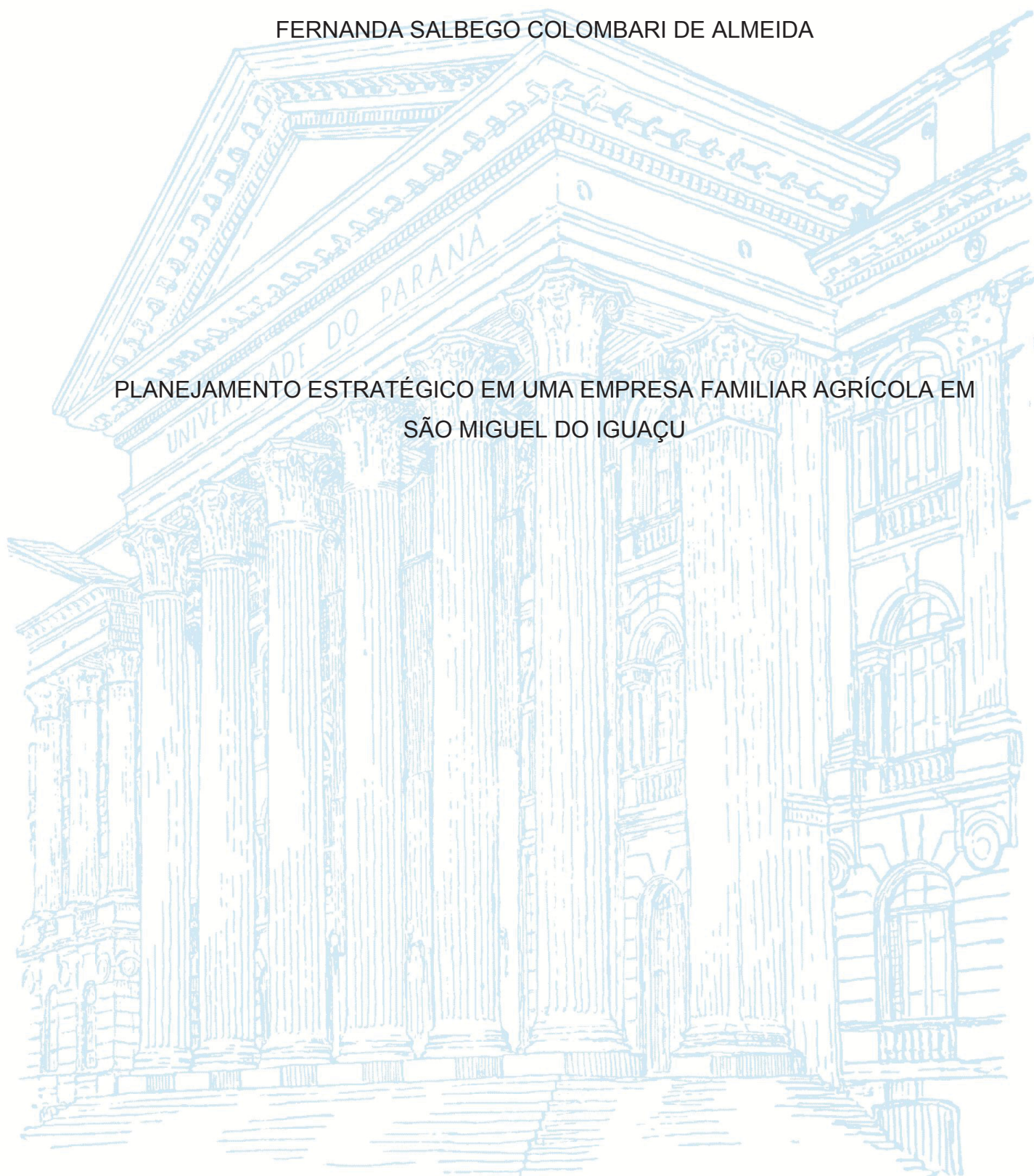


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA SALBEGO COLOMBARI DE ALMEIDA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FAMILIAR AGRÍCOLA EM
SÃO MIGUEL DO IGUAÇU



CURITIBA

2018

FERNANDA SALBEGO COLOMBARI DE ALMEIDA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FAMILIAR AGRÍCOLA EM
SÃO MIGUEL DO IGUAÇU

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação em MBA em Gestão do Agronegócio, Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão em Agronegócio.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma.

CURITIBA

2018

RESUMO

O agronegócio é um setor destaque na economia do mundo todo por ser uma grande fonte de renda. Porém é um setor instável, caracterizado por constantes mudanças climáticas, econômicas e políticas. É fundamental uma gestão eficiente, baseada no planejamento estratégico, com o intuito de trazer segurança nas decisões. Desta forma o presente trabalho teve como objetivo elaborar e implantar o planejamento estratégico em uma propriedade rural familiar do oeste do Paraná. Para elaboração do estudo foi realizado um diagnóstico, que possibilitou a identificação dos valores da propriedade como um todo, e a elaboração de um plano estratégico com base nas metas e objetivos de cada atividade, abordando-as como unidades estratégicas de negócio, e por último a elaboração de indicadores de monitoramento para o plano estratégico. Ao fim foi possível identificar os pontos negativos e positivos de cada atividade, que podem ser explorados com a finalidade de maximizar o potencial das atividades, melhorando a gestão e os resultados da propriedade como um todo.

Palavras - chave: Gestão rural; Planejamento; Estratégia.

ABSTRACT

Agribusiness is an outstanding economic sector in the whole world since it is a most important income generator. Nevertheless, it is quite unstable, due to continuous climatic, economic and political changes. Therefore, an effective management based on strategic planning is most important to yield sound decisions. In this sense, the objective of this work is to build and implement the strategic planning process in a rural familiar property located in the western region of the state of Paraná, Brazil. For this purpose, a ground diagnostic was done, with which it was possible to evaluate the property as a whole, and to develop a strategic plan based on the objectives and goals of each activity, which were dealt with as if they were true SBUs - Strategic Business Units, and finally to have them linked to strategic control indicators, so that it will be possible to monitor the strategic plan. As a result, it was possible to identify the weak and strong factors of each of the activities, which will be used to maximize their profit potential, improving its management and to increase the overall results of the farm as a whole.

Keywords: Rural management; Planning; Strategy.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES	15
TABELA 2 – DESPESAS FIXAS DA AGRICULTURA	16
TABELA 3 - DESPESAS VARIÁVEIS (PRODUÇÃO) DA AGRICULTURA.....	17
TABELA 4 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL DA AGRICULTURA.....	17
TABELA 5 - DESPESAS FIXAS DA SUINOCULTURA.....	20
TABELA 6 - DESPESAS VARIÁVEIS DA SUINOCULTURA	20
TABELA 7 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL DA SUINOCULTURA ...	20
TABELA 8 – DESPESAS FIXAS DA PECUÁRIA DE CORTE	23
TABELA 9 - DESPESAS VARIÁVEIS DA PECUÁRIA DE CORTE.....	23
TABELA 10 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL DA PECUÁRIA DE CORTE	24
TABELA 11 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL DA GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA	26
TABELA 12 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE AGRICULTURA	28
TABELA 13 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE SUINOCULTURA.....	28
TABELA 14 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE PECUÁRIA DE CORTE	29
TABELA 15 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA	30

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- BSC - Balanced Scorecard
- CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
- FUNRURAL - Imposto de contribuição previdenciária
- GTA - Guia trânsito animal
- GPD - Ganho de peso diário
- kWh/mês - Quilowatt-hora. Watt-hora/mês
- PIB - Produto Interno Bruto (PIB)
- UEN - unidades estratégicas de negócios
- sc/ha - Sacas/hectare
- @ - Arroba, unidade de medida equivalente a 15kg

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	7
1.1.1 Objetivo geral	7
1.1.2 Objetivos específicos.....	7
1.2 JUSTIFICATIVA	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1 GESTÃO NO AGRONEGÓCIO.....	9
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.2.1 Unidades Estratégicas de Negócios.....	10
2.3 MATRIZ SWOT	10
2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO	11
2.4.1 Balanced Scorecard (BSC)	12
3 METODOLOGIA	13
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	14
4.1 DIAGNÓSTICO GERAL DA PROPRIEDADE	14
4.2 POLÍTICA EMPRESARIAL- IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES	15
4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
4.3.1 Agricultura	16
4.3.2 Análise de Sensibilidade Ambiental	17
4.3.3 Suinocultura	19
4.3.4 Pecuária de corte	22
4.3.5 GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA.....	25
4.4 INDICADORES DE MONITORAMENTO	27
5 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é uma das atividades que mais cresce no mundo, no Brasil este setor vem contribuindo de forma significativa com a economia do país. Segundo dados publicados pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o setor contribuiu com 23% do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2017, a maior participação em 13 anos, movimentando a economia e gerando empregos.

É fundamental que o setor esteja estruturado e apresente uma gestão eficiente em toda sua cadeia. De acordo com Marques e Dias (2015, p 58) “como qual quer outro setor de empreendimento, sente a necessidade de um planejamento com visão estratégica para manutenção e projeção no ambiente globalizado”.

De acordo com Barros (2012), a gestão proporciona às empresas maturidade, crescimento econômico e financeiro, através de processos estratégicos, táticos e operacionais. Exigindo do produtor rural uma postura empresarial. Esta profissionalização da gestão do agronegócio garante maior retorno econômico, por meio de estratégias competitivas, essenciais em um ambiente caracterizado por mudanças climáticas, econômicas e políticas, cada vez mais exigente em qualidade e quantidade.

Diante do contexto, o presente trabalho tem por objetivo elaborar e implantar o planejamento estratégico em uma propriedade rural familiar do Oeste do Paraná. Nesta se espera que o planejamento estratégico possibilite maior segurança para tomada de decisões diante das incertezas futuras, garantindo diversificação e sustentabilidade da propriedade.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar e implantar o Planejamento Estratégico em uma propriedade rural, localizada na região Oeste do Paraná.

1.1.2 Objetivos específicos

- Fundamentar os conceitos de planejamento estratégico;

- Realizar uma análise dos fatores críticos, ameaças e oportunidades para cada atividade da propriedade;
- Implantar um modelo de planejamento estratégico que mais se enquadra às características de cada atividade da propriedade;
- Definir indicadores de controle do planejamento estratégico para cada atividade da propriedade;

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi elaborado com a intenção de aprimorar os processos administrativos e operacionais na propriedade da família da autora, com o intuito de potencializar os resultados das atividades desenvolvidas na propriedade, aja vista que a mesma adquiriu novas terras, e necessita quitá-las, utilizando as ferramentas de gestão de agronegócio e planejamento estratégico, conhecimentos adquiridos ao longo do curso da pós-graduação MBA em Gestão do Agronegócio.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO NO AGRONEGÓCIO

Nos últimos anos o agronegócio vem passando por importantes mudanças, aceleradas pela globalização e inovações, que são intensificadas pelo mercado competitivo que requer uma enorme demanda de alimentos, oriunda do crescimento populacional e desenvolvimento econômico da população, que por outro lado reivindica produção de alimentos de forma sustentável, desafio complexo que exige boa gestão.

A gestão nada mais é do que o esforço humano de organizar pessoas insumos e processos e administrar estes recursos, a fim de alcançar objetivos da instituição. Deste modo a gestão tem um papel crucial no desenvolvimento do agronegócio, tanto no sentido macro, com políticas adequadas, estratégias e modelos de gestão, quanto no sentido micro, na gestão de grandes e pequenas empresas agropecuárias tornando-as eficientes, principalmente em momentos de crise econômica.

O papel da gestão nas empresas rurais exige olhar diferenciado dos seus gestores, com o controle das etapas, acompanhamento e monitoramento das atividades, bem como o planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico está relacionando com o conceito geral da empresa para futuro e as previsões e distribuições de recursos totais às oportunidades oferecidas pelo mercado e pelos produtos, potencializando os lucros da companhia a partir das estratégias escolhidas (CHIAVENATO, 1979).

Pode ser considerado um instrumento administrativo mais flexível, quando comparado a outros tipos de planejamento, ao utilizar da estratégia e a seleção de apenas algumas características e medidas importantes para tomadas de decisões (ALDAY, 2000).

A seleção das características a serem exploradas é realizada através de uma análise do ambiente da organização, que segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 25) cria uma consciência das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos

para o cumprimento da sua missão, estabelecendo o propósito de direção para que a organização aproveite as oportunidades e evite os riscos.

Deste modo, o planejamento estratégico tem sido amplamente utilizado por diferentes empresas e setores, e pode-se dizer que ele é essencial para a administração dessas organizações, em especial as agroindustriais. Segundo Neves (2008), esta ferramenta administrativa é essencial para enfrentar as mudanças ocorridas no ambiente de negócio das empresas e aumentar suas oportunidades.

2.2.1 Unidades Estratégicas de Negócios

As unidades estratégicas de negócios (UEN) são unidades de negócios com características próprias de negociação e comercialização, que segundo Oliveira et al. (1999) são relativamente independentes com amplitude de um negócio. Podendo ser classificadas como uma “unidade de planejamento”, definida em termos de necessidades e oportunidades estratégicas (FUSCO, 1997).

Rodrigues e colaboradores (2006) determinam que UEN de uma organização é definida por dois aspectos, aspectos internos que estão relacionados a características internas das empresas, como produtos, serviços, tecnologia; e aspectos externos, relacionados aos aspectos externos da empresa, como mercado, clientes, seguimentos, dentre outros.

De acordo com Fischmann e Santos (1982) a divisão do negócio de uma empresa em UEN possibilita que a organização sistematize melhor seus procedimentos de análise facilitando a construção de estratégias.

Fusco (1997) descreve em seu trabalho de revisão sobre UEN, que a focalização das operações de modo geral traz varias vantagens, que no quesito operacional são: experiência nos processos envolvidos, maior aderência nos controles e decisões gerenciais, agilidade na análise do planejamento e qualidade do produto. No aspecto externo, aumenta compreensão e assimilação das exigências de competitividade e melhora o atendimento aos clientes.

2.3 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT, é uma ferramenta administrativa que surgiu entre as décadas de 1950 e 1960, de fácil acesso é muito utilizada no planejamento estratégico. Esta

ferramenta cruza as informações obtidas através da análise do ambiente interno com a análise do ambiente externo da organização (MATTEI de SOUZA; AMBONI; ORSSATTO, 2017).

A análise do ambiente interno e externo resulta na identificação das características da organização, que de acordo com Fernandes (2012) as características intrínsecas são suas forças (Strengths) e fraquezas (Weaknesses), e as características extrínsecas são as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats), resultando na matriz SWOT.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Uma etapa importante da gestão estratégica de uma empresa é a avaliação do seu desempenho operacional por meio de indicadores. Segundo Rodrigues et al., (2003) os indicadores são ferramentas centrais que permitem o acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa, possibilitando o planejamento com o intuito de melhorar seu desempenho.

Souza e colaboradores (1994) definem que o indicador de desempenho é o resultado atingido de um determinado processo ou características dos produtos finais resultantes. Para Graeml (2000) os indicadores são definidos como informações que registram e retratam o comportamento de uma atividade ou de toda organização.

De acordo com Ferreira e Callado (2017) a mensuração do desempenho é uma ferramenta relevante que tem como característica a ocorrência sistêmica, onde um indicador é capaz de influenciar os demais indicadores, de modo a acarretar uma determinada proporcionalidade entre eles.

Kemnerly e Neely (2000) afirmam que um sistema de medida de desempenho eficaz necessita de métricas individuais que quantificam, de um conjunto de medidas que permita o acesso ao desempenho de toda a organização e de uma estrutura de aquisição, análise e interpretação dos dados.

Segundo estudo realizado por Prieto e colaboradores (2005), os métodos de análise de desempenho mais referenciados são o Balanced Scorecard (BSC), a Pirâmide de Desempenho (Performance Pyramide) e o Prisma de Desempenho (Performance Prism), dentre estes o BSC tem se tornado o mais utilizado na gestão das empresas.

2.4.1 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC é um método administrativo amplamente utilizado pelas empresas para analisar o índice de desempenho de suas organizações. Foi desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton em 1992.

Este método pode ser definido como um conjunto de indicadores equilibrados, que possibilita aos gestores visualizar a empresa sob varias perspectivas ao mesmo tempo, resultando na capacidade de compreender e implementar as estratégias, alinhando esforços e metas (SILVA; CRUZ, 2008).

O BSC baseia-se no desempenho organizacional de quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (HERNANDES et al., 2000). Estando estas perspectivas relacionadas entre si através da relação causa e efeito.

Desde modo a escolha do conjunto de indicadores deve ser coerente com a visão, missão e estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 1992), possibilitando uma gerencia de forma integrada a fim de garantir que os esforços da organização estejam direcionados para estratégia (BORGES, 2014).

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado em uma propriedade rural localizada no Município de São Miguel do Iguaçu, região Oeste do Paraná. A região é caracterizada pelo grande potencial econômico do agronegócio.

Atualmente, a propriedade em estudo atua em quatro frentes de trabalho, são elas:

- Agricultura (milho e soja),
- Suinocultura (terminação);
- Pecuária de corte;
- Geração de energia elétrica a partir do biogás.

A propriedade se caracteriza pela sustentabilidade, pois, faz o tratamento adequado dos resíduos da suinocultura utilizando o biodigestor, aproveitando do biogás gerado no tratamento do efluente para a produção de energia elétrica, além de utilizar o efluente tratado como biofertilizante nas áreas de pastagens.

O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, de caráter exploratório e com análise qualitativa dos dados. No qual procura-se analisar o contexto social de forma geral e ampla, permitindo a melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que afetam determinados fenômenos (OLIVEIRA, 2011).

Para elaboração da pesquisa foram utilizados dados do ano de 2017, sendo esta realizada em quatro etapas. Conforme descritas.

- A primeira etapa é caracterizada pela coleta de informações por meio de entrevistas e análise documental, com o objetivo de diagnosticar a realidade da propriedade e suas respectivas atividades;
- A segunda etapa é de identificação dos valores da propriedade (missão e visão);
- A terceira etapa é a de Elaboração do Plano Estratégico, no qual foi utilizada a ferramenta Matriz SWOT para análise de Sensibilidade Ambiental e definição dos objetivos, metas e estratégias para cada atividade desenvolvida na propriedade em questão, utilizando o conceito de Unidades Estratégicas de Negócio;
- A quarta etapa teve como finalidade a elaboração de indicadores de monitoramento para o Plano Estratégico, utilizando ferramenta BSC.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 DIAGNÓSTICO GERAL DA PROPRIEDADE

A propriedade em estudo apresenta 21 anos de existência, sua administração é familiar onde as três gerações, avô, pai e filhos gerenciam a propriedade, além de contar com um quadro de 9 colaboradores.

A propriedade é diversificada e obtém sua renda das atividades de suinocultura (terminação), pecuária de corte, agricultura e produção de energia elétrica a partir do biogás, como pode ser visualizado na figura 01.

FIGURA 01 – IMAGEM AÉREA DA SEDE DA PROPRIEDADE EM ESTUDO



FONTE: O autor (2018).

A principal atividade é a suinocultura, que corresponde com a participação 68,3% na receita, em sequência está a pecuária de corte com 15,9%, agricultura com 14,7% e geração de energia elétrica com 1,2%, conforme pode ser visualizado na TABELA 1.

TABELA 1 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES

Atividades	Agricultura	G.E. Elétrica	Pecuária	Suinocultura
Despesas	R\$ 931.062,17	R\$ 7.040,35	R\$ 1.948.586,19	R\$ 6.703.470,79
Receitas	R\$ 1.085.848,00	R\$ 19.249,87	R\$ 2.115.803,94	R\$ 7.423.635,20
Saldo	R\$ 154.785,83	R\$ 12.209,52	R\$ 167.217,75	R\$ 720.164,41
Saldo total	R\$ 1.054.377,51			
Porcentagem (%)	14,7	1,2	15,9	68,3

FONTE: O autor (2018).

A área total da propriedade é de 188,76 ha, onde 164,56 ha são utilizados na agricultura e 24,20 ha, são explorados mediante pecuária e suinocultura. A propriedade dispõe ainda de 67,76 ha de terra arrendada, que são utilizados na agricultura e pecuária.

4.2 POLÍTICA EMPRESARIAL- IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES

Missão: “Somos uma propriedade familiar produtora de grãos, suínos e bovinos, com qualidade e respeito, de forma sustentável”.

Visão: “A propriedade espera ser reconhecida até 2023, como uma propriedade de excelência, por produzir carne e grãos de qualidade diferenciada, com comprometimento de aperfeiçoamento contínuo e de forma sustentável”.

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os dados detalhados de cada atividade, bem como a análise ambiental e planejamento estratégico, foram tratados de forma isolada, seguindo o conceito de unidades de estratégias de negócios, conforme apresentado nos próximos subitens.

4.3.1 Agricultura

Diagnóstico:

A propriedade apresenta um solo predominantemente fértil, e utiliza a agricultura de precisão para potencializar seus resultados. São realizadas duas safras ao ano, uma de milho e outra de soja. A produtividade média para cultura de milho no ano de 2017 foi de 90,91 sc/ha, com preço estimado de R\$ 21,00 a saca, gerando uma receita de R\$ 231.000,00. Vale ressaltar, que no ano de 2017 o plantio do milho não foi realizado em toda área agrícola, utilizou-se apenas de 121 ha, o restante da área passava por uma correção de solo no período da safra.

A safra de soja apresentou no ano de 2017 uma produtividade média de 61,16 sc/ha, se fosse vendida a um valor médio de R\$ 76,00 a saca, geraria uma receita de R\$ 854.848,00. Porém a produção encontra-se estocada na cooperativa na qual os proprietários são associados. Esta produção está reservada para o pagamento de novas áreas adquiridas.

Considerando a receita das duas safras, a agricultura arrecadou um montante de R\$ 1.085.848,00. Em relação às despesas, estas foram separadas entre despesas fixas e variáveis (produção). As despesas fixas correspondem às despesas do ano todo de 2017, totalizando R\$ 69.464,87, conforme apresentado na TABELA 2.

TABELA 2 – DESPESAS FIXAS DA AGRICULTURA

Despesas fixas	
Itens	Valor anual
Energia elétrica	R\$ 48,94
Telefone	R\$ 423,80
Internet	R\$ 180,00
Mão de obra	R\$ 24.161,78
Tributos (INSS e FG)	R\$ 4.800,00
Pro labore	R\$ 5.640,00
Combustível	R\$ 770,35
Arrendamento *	R\$ 33.440,00
Total	R\$ 69.464,87

* O contrato de arrendamento é de 441 sc de soja, o valor foi calculado com base no valor de 76 R\$/sc.

FONTE: O autor (2018).

Já as despesas variáveis, foram divididas por safras. Na safra de milho foram gastos R\$ 161.739,40, com a produção, além destas despesas, o valor pago para o custeio desta safra foi de R\$ 245.809,98, conforme apresentado na TABELA 3.

As despesas de produção para safra de soja foram de R\$ 300.840,75. O valor pago para o custeio desta safra foi de R\$ 245.809,98, conforme apresentado na TABELA 3.

TABELA 3 - DESPESAS VARIÁVEIS (PRODUÇÃO) DA AGRICULTURA

Itens	Milho	Soja
Sementes	R\$ 59.115,39	R\$ 56.204,92
Fertilizantes	R\$ 43.200,00	R\$ 76.879,85
Inoculantes	R\$ 415,39	R\$ 2.517,36
Defensivos	R\$ 41.294,23	R\$ 134.947,00
Custo colheita	R\$ 8.119,10	R\$ 12.341,03
Custo transporte	R\$ 3.690,50	R\$ 5.609,56
Custo operações	R\$ 5.904,80	R\$ 12.341,03
Total	R\$ 161.739,40	R\$ 300.840,75
Custeio safra	R\$ 245.809,98	R\$ 153.207,16
Total das despesas	R\$ 407.549,38	R\$ 454.047,91

FONTE: O autor (2018).

4.3.2 Análise de Sensibilidade Ambiental

Com base nos dados do diagnóstico da atividade agricultura foi realizada uma análise de sensibilidade ambiental, como pode ser visualizada na TABELA 4.

TABELA 4 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL DA AGRICULTURA

Oportunidades	Ameaças
Crescente demanda de grãos; Acesso a novas tecnologias; Agricultura de alta precisão;	Economia instável; Comprometimento da produção por doenças, pragas e eventos climáticos; Insegurança nas leis ambientais e trabalhistas; Aumento de impostos;
Forças	Fraquezas
Ampliação das áreas de produção; Terras férteis e mecanizadas; Sistema de agricultura de precisão; Uso do biofertilizante como adubo; Vantagens na aquisição de insumos, armazenamento e comercialização da produção, por ser associado a uma cooperativa;	Parte da área de plantio se encontra na área de amortecimento do parque do Iguaçu; Não há mensuração eficiente dos custos;

FONTE: O autor (2018).

Objetivos:

Com base no resultado da análise de sensibilidade ambiental da atividade agricultura, foram definidos dois objetivos para esta atividade: Mensuração dos custos da atividade e Conservação e melhora da estrutura dos solos;

Metas:

Visando atingir os objetivos estabelecidos para atividade agricultura foi determinado as seguintes metas:

- ✓ Implantar um sistema de mensuração dos custos até a safra de soja/2018;
- ✓ Realizar a correção do solo com base na análise do mesmo;
- ✓ Reduzir os custos com insumos em 10% até 2023.

Estratégias:

- ✓ Produção:

As estratégias de produção serão baseadas na frase “produzir mais, com menos”, que consiste em investir recursos em itens essenciais para produção. Deste modo a correção/adubação das áreas de plantio serão realizadas com base nos resultados das análises de solo, de acordo com a análise técnica de um consultor independente.

Também será utilizado na lavoura o biofertilizante, oriundo do tratamento dos dejetos dos suínos, a fim de reduzir os custos com fertilizantes.

- ✓ Vendas:

A fim de garantir o pagamento das despesas da safra, 30% da produção será comercializada como venda futura. O restante da produção será estocado, e comercializado no melhor momento, procurando aproveitar as oportunidades do mercado.

✓ Finanças:

Os recursos financeiros para produção da safra, com exceção dos custos da colheita, serão adquiridos através de financiamento agrícola.

✓ Recursos Humanos:

Capacitação de funcionários para atuar na manutenção periódica dos equipamentos e realização de treinamentos de qualidade e segurança do trabalho.

✓ Operações:

Manter em perfeitas condições os equipamentos; Realizar o controle das despesas e receitas de cada safra;

4.3.3 Suinocultura

Diagnóstico:

Há 20 anos a propriedade vem atuando na área da suinocultura de forma independente, resultado da soma de dois fatores: um contrato de parceria que mantém com o frigorífico no qual são entregues os suínos; e diversificação das atividades, agregando valor ao produto da agricultura, ao transformá-lo em proteína animal.

A propriedade possui um rebanho total de cinco mil animais, alojados em 8 barracões, que correspondem a 8 lotes. Por mês são entregues dois lotes de animais, em média 600 suínos mês, totalizando 15.453 suínos ao ano, com um faturamento total de R\$ 7.423.635,20.

Ao ano a atividade de suinocultura apresentou uma despesa total de R\$ 6.703.470,79, deste valor R\$ 224.745,40 são de despesas fixas, R\$ 6.173.225,40 de despesas variáveis, R\$ 68.000,00 de investimentos e R\$ 237.500,00 de custeio pecuário. Conforme pode ser visualizado nas TABELAS 5 e 6.

TABELA 5 - DESPESAS FIXAS DA SUINOCULTURA

Itens	Valor anual
Energia elétrica	R\$ 244,72
Telefone	R\$ 1.412,66
Internet	R\$ 600,00
Mão de obra	R\$ 182.697,14
Tributos (INSS e FGTS)	R\$ 39.790,88
Total	R\$ 224.745,40

FONTE: O autor (2018).

TABELA 6 - DESPESAS VARIÁVEIS DA SUINOCULTURA

Itens	Valor anual
Alimentação	R\$ 3.466.249,08
Medicamentos e desinfetantes	R\$ 61.106,50
Vacinas	R\$ 27.511,11
Compra de leitões	R\$ 2.320.278,25
Combustível	R\$ 4.835,84
Reforma e manutenção	R\$ 44.709,11
Mortalidade	R\$ 51.948,96
FUNRURAL	R\$ 168.997,88
Taxa GTA	R\$ 4.437,60
Compra de equipamentos	R\$ 12.727,10
Outros	R\$ 10.423,97
Total	R\$ 6.173.225,40

FONTE: O autor (2018).

Análise de Sensibilidade Ambiental:

Com base nos dados do diagnóstico da atividade suinocultura foi realizada uma análise de sensibilidade ambiental, como pode ser visualizada na TABELA 7.

TABELA 7 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL DA SUINOCULTURA

(Continua)

Oportunidades	Ameaças
Abertura de mercados internacionais; Aumento da demanda pela indústria; Aumento do consumo de carne suína; Fonte de renda com subproduto (dejetos); Compra planejada de insumos;	Insegurança nas leis ambientais e trabalhistas; Aumento de impostos; Mercado internacional instável; Barreiras sanitárias;

TABELA 7 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL DA SUINOCULTURA

(Conclusão)	
Forças	Fraquezas
Equipe de trabalho sincronizada e eficaz; Bom capital de giro; Estoque de milho e farelo de soja; Fabricação própria da ração; Produção parcial da matéria prima para ração; Contrato de parceria com o frigorífico; Boa nutrição; Bons resultados zootécnicos; Mensuração efetiva dos resultados; Índice de mortalidade anual baixo (< 1,6%).	Desafios sanitários pertinentes; Alto custo com medicamentos; Não há barreiras sanitárias; Dificuldade no controle de vetores de doenças; Falta de padronização em algumas atividades;

FONTE: O autor (2018).

Objetivos

- Reduzir os desafios sanitários e melhorar o desempenho zootécnico;
- Criar barreiras sanitárias;
- Reduzir os custos com insumos não nutricionais;

Metas:

- Reduzir o custo em 2 dólares/animal de medicamento até 2023;
- Atingir um GPD médio de 980 g até 2020;
- Eliminar os vetores de doença (gatos e ratos) até 2020;
- Manter a mortalidade em 1,5% ao ano;
- Implantar um sistema de proteção sanitária até 2021;

Estratégias:

✓ Produção:

Não apenas na suinocultura, mas, em todas as áreas de trabalho, a prevenção é sempre a melhor estratégia para melhoria contínua dos processos produtivos, nessa situação serão implantadas algumas medidas para um sistema de biossegurança e proteção sanitária, segue detalhes:

- Instalação de telas de proteção ao redor das granjas;
- Construção de sanitários para os colaboradores;
- Lavadores de botas;

- Controle de roedores e animais domésticos.

Além destas medidas, será implantado um protocolo de identificação de agentes patógenos, a fim de reduzir os custos com medicamentos e potencializar a ação dos mesmos.

✓ Vendas:

Embora a propriedade trabalhe de forma independente, possui uma boa parceria com o frigorífico local, optando em permanecer com a mesma.

✓ Finanças:

Serão utilizados recursos do custeio pecuário para aquisição de insumos, a fim de aproveitar as oportunidades de baixa do dólar para estocar os produtos.

✓ Recursos Humanos:

Serão realizadas reuniões mensais com os colaboradores, com o intuito de proporcionar informação e capacitação no manejo dos animais, na manutenção de equipamentos e na padronização dos processos. Também serão realizados treinamentos de qualidade e segurança do trabalho.

✓ Operações:

Executar o manejo adequado dos animais, seguir corretamente o procedimento padrão para cada atividade, realizar manutenções nas instalações e manter em perfeitas condições os equipamentos.

4.3.4 Pecuária de corte

Diagnóstico:

A propriedade em estudo trabalha com dois sistemas de engorda, semi-confinamento (pasto) e confinamento com auto-grão (dieta com 85% de grão inteiro de milho mais 15% de suplementação nutricional). Os animais são comprados de produtores da região na fase de recria, com peso médio de 350 kg (11,6 @) e são abatidos com peso médio de 550 kg (18,3 @), permanecendo na propriedade por no máximo um ano e meio.

No ano em estudo foram entregues ao frigorífico 744 cabeças de gado, com rendimento médio de carcaça de 54,43%, gerando uma receita anual de R\$ 2.115.803,94.

As despesas desta atividade totalizaram em R\$ 1.948.586,19, deste valor 5% (R\$ 95.963,75) são de despesas fixas, os 95% (R\$ 1.852.622,44) correspondem as despesas variáveis, de acordo com as TABELAS 8 e 9.

TABELA 7 – DESPESAS FIXAS DA PECUÁRIA DE CORTE

Itens	Valor anual
Energia elétrica	R\$ 1.852,37
Telefone	R\$ 847,60
Internet	R\$ 360,00
Mão de obra	R\$ 84.903,79
Tributos (INSS e FG)	R\$ 8.000,00
Total	R\$ 95.963,75

FONTE: O autor (2018).

TABELA 8 - DESPESAS VARIÁVEIS DA PECUÁRIA DE CORTE

Itens	Valor anual
Alimentação	R\$592.086,02
Medicamentos	R\$ 2.519,38
Vacinas	R\$ 310,52
Custo c/ pasto	R\$ 105.433,42
Compra de animais	R\$ 1.042.100,52
Combustível	R\$ 6.076,70
Reforma e manutenção	R\$ 24.156,98
Mortalidade	R\$ 10.903,00
Compra de equipamento	R\$ 9.734,00
FUNRURAL	R\$ 48.594,49
Outros	R\$ 10.707,41
Total	R\$ 1.852.622,44

FONTE: O autor (2018).

Análise de Sensibilidade Ambiental:

Com base nos dados do diagnóstico da atividade pecuária de corte foi realizada uma análise de sensibilidade ambiental, como pode ser visualizada na TABELA 10.

TABELA 9 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL DA PECUÁRIA DE CORTE

Oportunidades	Ameaças
Público diferenciado, mercado árabe de Foz do Iguaçu;	Insegurança nas leis ambientais e trabalhistas; Aumento da carga tributária; Mercado instável; A atividade não possui uma cadeia fechada de produção;
Forças	Fraquezas
Produção da matéria prima e armazenamento (silo bolsa) para o confinamento com auto grão; Animais inteiros (machos não castrados); Pastagem de boa qualidade, com sistema de fertirrigação; Manejo rotacionado de pastagem, com capacidade de 14 cabeças/ha ano; Produção de animais diferenciados; Rendimento de carcaça acima de 54%;	Não há contrato de compra; Custo da alimentação do confinamento é muito alto; Ciclo muito rápido de compra e venda de animais; Não há mensuração individual dos animais, por não serem brincados; Faltam padronização e controle nas atividades; Não há protocolo de vacinação e medicação preventiva;

FONTE: O autor (2018).

Objetivos:

- Aumentar a rentabilidade da atividade;
- Criar e implantar um protocolo de vacinação e medicação do rebanho;
- Implantar um sistema de mensuração individual e por lote do rebanho;

Metas:

- Reduzir os custos de nutrição do confinamento em 10% até 2022;
- Ter todo o rebanho brincado até 2023;
- Criar e implantar um sistema de padronização para engorda dos animais até 2021;
- Implantar um sistema de recria de animais até 2023.

Estratégias:

✓ Produção:

As estratégias de produção da pecuária de corte serão: correção e adubação das pastagens; aumento do período dos animais no pasto (semi-confinamento);

redução do tempo de confinamento e implantação do sistema de recria nas novas áreas adquiridas pela propriedade.

✓ Vendas:

No primeiro momento a estratégia de venda será de manter a parceria com o comprador da região, porém a propriedade pretende fechar outras parcerias de venda com frigoríficos da região.

✓ Finanças:

Serão utilizados recursos do custeio pecuário para aquisição de animais e insumos, a fim de aproveitar as oportunidades de mercado.

✓ Recursos Humanos e operações:

As estratégias de recursos humanos e operações da pecuária de corte serão as mesmas adotadas para atividade da suinocultura, pois, ambas são atividades de produção animal.

4.3.5 GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Diagnóstico:

A produção de energia elétrica é uma atividade gerada como consequência do plano ambiental da empresa e gera uma receita não monetária de R\$ 19.249,87, correspondente à compensação de 64.484 KWh de energia gerada na propriedade, com preço médio de 0,30 R\$/KWh.

O sistema de geração de energia trabalha como uma micro usina com potência de operação em Geração Distribuída de 60 KWh. Conta com um gerador de 105 KVA que opera em média 10 h/dia, com produção média de 20 MWh/mês. O consumo médio da propriedade com energia elétrica é de 15 MWh/mês, gerando um saldo de 5 MWh/mês. A compensação deste excedente é administrada pela Companhia de Energia Elétrica do Paraná, Copel.

As despesas com a geração de energia elétrica durante o ano em estudo foram de R\$ 7.040,35, deste valor, R\$ 2.601,27 foram de despesas fixas, e R\$ 4.439,08 com despesas variáveis, destas 94% são com manutenção.

Análise de sensibilidade ambiental

Com base nos dados do diagnóstico da atividade geração de energia elétrica foi realizada uma análise de sensibilidade ambiental, como pode ser visualizada na TABELA 11.

TABELA 10 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL DA GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Oportunidades	Ameaças
Parcerias com instituições de ensino e centros de pesquisa; Troca de conhecimento com outros países; Proposta de negócio – sistema Microgrid Proposta de negócio – contrato c/ uma concessionária de energia.	Incerteza do mercado; Impossibilidade de compra e venda direta de energia; Altos custos de manutenção;
Forças	Fraquezas
Organização e estrutura da empresa; Utilização de resíduos para geração e energia.	Falta de mão de obra qualificada; Necessidade de manutenções constantes.

FONTE: O autor (2018).

Objetivos:

- Melhorar a eficiência da Geração de Energia Elétrica da propriedade;
- Aumentar a lucratividade da atividade.

Metas:

Estabelecer um termo de parceria para energia compartilhada até 2019. Dentro dos parâmetros da Legislação vigente.

Viabilizar ferramentas para aumentar a eficiência de geração de energia elétrica em 30% até 2020.

Estratégias

✓ Produção:

As estratégias de produção da geração de energia elétrica são: manejo adequado da granja de suínos; manutenção preventiva dos equipamentos e monitoramento do sistema.

✓ Vendas:

Serão analisadas as propostas de negócio para comercialização, por sistema Microgrid ou contrato com uma concessionária de energia.

✓ Finanças:

Serão realizados: o controle financeiro da atividade de geração de energia; controle de investimentos na planta de biodigestor e upgrade do sistema de geração de energia.

Recursos Humanos:

Será realizada a capacitação de funcionários para atuar na manutenção periódica dos equipamentos e treinamentos de segurança do trabalho.

✓ Operações:

Manter em perfeitas condições de uso as tubulações que conduzem o biogás ao gerador; ter um monitoramento pleno da qualidade do biogás e geração de energia.

4.4 INDICADORES DE MONITORAMENTO

Neste item estão apresentados os indicadores de monitoramento estabelecidos para cada atividade, utilizando a ferramenta BSC, a fim de atender as necessidades de controle e visão geral da propriedade, sob os aspectos das áreas: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento da organização.

As medidas de desempenho foram estabelecidas para cada atividade, visando avaliar e quantificar o desempenho da organização em estudo, para alcançar os objetivos estratégicos traçados para cada atividade, seguindo o conceito de unidades de estratégias de negócios, conforme apresentados as TABELAS 12, 13, 14 e 15.

TABELA 11 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE AGRICULTURA

Perspectiva	Indicador	Descrição	Mensuração	Avaliação
Financeira	Despesas e receitas	Mensuração das despesas e receitas de cada safra	Obtida pela mensuração do valor total de despesas e receitas	Semestral
Financeira	Custo por saca produzida (C)	Mensuração do custo total de produção por saca produzida	$C = \frac{\text{Custo total}}{\text{Volume total de sacas}}$	Semestral
Financeira	Índice de lucratividade (IL)	Porcentagem lucratividade por safra	$IL = \frac{\text{Receita total}}{\text{Lucro líquido}} \times 100$	Semestral
Clientes	Contratos futuros	Número de vendas realizadas por contratos futuros	Obtida através da soma de negociações por contratos futuros	Anual
Processos	Análise de solo	Análise de micro e macro nutrientes do solo	Coleta de amostras do solo para análise	Semestral
Processos	Uso do biofertilizante (B)	Porcentagem da área de plantio adubada com biofertilizante	$B = \frac{\text{Área total adubada}}{\text{Área total}}$	Anual
Aprendizado e crescimento	Investimento em treinamentos (IT)	Porcentagem do faturamento investida em treinamentos	$IT = \frac{\text{Despesas com treinamentos}}{\text{Receita bruta}}$	Anual

FONTE: O autor (2018).

TABELA 12 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE SUINOCULTURA

(Continua)

Perspectiva	Indicador	Descrição	Mensuração	Avaliação
Financeira	Custos com medicamentos	Mensuração dos custos com medicamentos (utilizados na ração, via água e injetáveis)	Obtida pelo valor total gastos com medicamentos durante a produção	Por lote
Financeira	Desconto por qualidade	Mensuração do valor cobrado pelo frigorífico, pela não conformidade do padrão de qualidade da carne	Obtida pela mensuração do valor cobrado pelo frigorífico.	Por lote
Financeira	Índice de lucratividade (IL)	Porcentagem lucratividade	$IL = \frac{\text{Receita total}}{\text{Lucro líquido}} \times 100$	Por lote/Anual

TABELA 13 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE SUINOCULTURA

(Conclusão)

Perspectiva	Indicador	Descrição	Mensuração	Avaliação
Financeira	Ponto de equilíbrio (PI)		$PI = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - \frac{\text{Custo variável}}{\text{Venda}}}$	Por lote
Clientes	Qualidade de carne	Avaliação dos relatórios de não conformidade entregues pelo frigorífico	Obtida através dos dados coletados dos relatórios de não conformidade entregues pelo frigorífico	Semestral
Processos	Dados zootécnicos e sanitários	Avaliação dos aspectos zootécnicos (GPD, CA, curva de consumo de ração), e sanitários (porcentagem de mortalidade e descartes)	Obtida através dos dados coletados ao decorrer do lote de produção	Por lote/Anual
Processos	Controle de pragas	Avaliação do controle de pragas	Avaliação subjetiva entre 0 – 10	Mensal
Processos	Barreiras sanitárias	Avaliação através de check-list de medidas sanitárias	Avaliação subjetiva	Semestral
Aprendizado e crescimento	Investimento em treinamentos (IT)	Porcentagem do faturamento investida em treinamentos	$IT = \frac{\text{Despesas com treinamentos}}{\text{Receita bruta}}$	Anual
Aprendizado e crescimento	Padronização de processos	Avaliação com os funcionários sobre o desenvolvimento dos processos da empresa	Avaliação subjetiva entre 0 – 10	Anual

FONTE: O autor (2018).

TABELA 14 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE PECUÁRIA DE CORTE

(Continua)

Perspectiva	Indicador	Descrição	Mensuração	Avaliação
Financeira	Despesas e receitas	Mensuração das despesas e receitas durante o mês	Obtida pela mensuração do valor total de despesas e receitas	Mensal
Financeira	Índice de lucratividade (IL)	Porcentagem lucratividade	$IL = \frac{\text{Receita total}}{\text{Lucro líquido}} \times 100$	Por lote/Anual
Financeira	Rentabilidade (R)	Avaliação da porcentagem de rentabilidade	$R = \frac{\text{Receitas}}{\text{Investimento inicial}}$	Semestral
Financeira	Ponto de equilíbrio (PI)		$PI = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - \frac{\text{Custo variável}}{\text{Venda}}}$	Por lote

TABELA 14 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE PECUÁRIA DE CORTE

(Conclusão)

Perspectiva	Indicador	Descrição	Mensuração	Avaliação
Clientes	Preço diferenciado (PD)	Avaliação da diferença do preço recebido (PR), pelo preço médio de mercado (PM)	$PD = \frac{PR - PM}{PM} \times 100$	Anual
Processos	Protocolo de vacinação e medicação	Avaliação através de check-list do protocolo de vacinação e medicação	Avaliação subjetiva	Mensal
Processos	Dados zootécnicos e sanitários	Avaliação dos aspectos zootécnicos (GPD, CA, rendimento de carcaça), e sanitários (porcentagem de mortalidade)	Obtida através dos dados coletados ao decorrer do lote de produção	Por lote/Anual
Aprendizado e crescimento	Investimento em treinamentos (IT)	Porcentagem do faturamento investida em treinamentos	$IT = \frac{\text{Despesas com treinamentos}}{\text{Receita bruta}}$	Anual
Aprendizado e crescimento	Padronização de processos	Avaliação com os funcionários sobre o desenvolvimento dos processos da empresa	Avaliação subjetiva entre 0 – 10	Anual

FONTE: O autor (2018).

TABELA 15 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

(Continua)

Perspectiva	Indicador	Descrição	Mensuração	Avaliação
Financeira	Despesas e receitas	Mensuração das despesas e receitas durante o mês	Obtida pela mensuração do valor total de despesas e receitas	Mensal
Financeira	Retorno sobre o investimento (ROI)	Análise do retorno da atividade sobre o valor investido	$ROI = \frac{\text{Receita total} - \text{Custo}}{\text{Custo}}$	Anual
Financeira	Índice de lucratividade (IL)	Porcentagem lucratividade da atividade	$IL = \frac{\text{Receita total}}{\text{Lucro líquido}} \times 100$	Anual
Financeira	Ponto de equilíbrio (PI)		$PI = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - \frac{\text{Custo variável}}{\text{Venda}}}$	Por lote
Clientes	Monitoramento da qualidade	Avaliação da qualidade da energia gerada, pelo cliente	Avaliação subjetiva entre 0 – 10	Anual

TABELA 15 - MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

(Conclusão)

Perspectiva	Indicador	Descrição	Mensuração	Avaliação
Processos	Protocolo de manutenção preventiva	Avaliação através de check-list do protocolo manutenção preventiva	Avaliação subjetiva	Mensal
Processos	Análise da qualidade do gás	Análises laboratoriais da qualidade do gás gerado	Obtida por análises laboratoriais	Mensal
Aprendizado e crescimento	Investimento em treinamentos (IT)	Porcentagem do faturamento investida em treinamentos	$IT = \frac{\text{Despesas com treinamentos}}{\text{Receita bruta}}$	Anual
Aprendizado e crescimento	Padronização de processos	Avaliação com os funcionários sobre o desenvolvimento dos processos da empresa	Avaliação subjetiva entre 0 – 10	Anual

FONTE: O autor (2018).

5 CONCLUSÃO

O trabalho objetivou em melhorar as aplicabilidades de ferramentas de gestão no gerenciamento das atividades da propriedade, no qual foi possível identificar os fatores críticos (ameaças, oportunidades, forças e fraquezas) para cada atividade, bem como elaborar estratégias para mesmas, seguindo o conceito de unidades estratégicas de negócios.

Embora o período de desenvolvimento do estudo seja curto, esse trabalho servirá para direcionar com excelência as escolhas administrativas para as atividades da propriedade.

Na sequencia serão desenvolvidos os planos de ação para cada atividade de acordo com as estratégias traçadas para mesmas, ao longo do tempo.

Espera-se no decorrer dos anos que maiores progressos possam ser observados com a continuidade da utilização das ferramentas de gestão propostas pelo Plano Estratégico e verificadas pelo BSC, permitindo que a empresa alcance maior eficiência em sua gestão, potencializando seus resultados.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16. maio/ago. 2000. Disponível em:< <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>> Acesso em: 19 de julho de 2018.

BARROS, A. M. Gerenciamento da produção visando o crescimento da propriedade rural. **Revista Perspectiva em Gestão, Educação e Tecnologia**. São Paulo. v. 4, n. 8, junho –dezembro 2015. Disponível em:<<http://rehagro.com.br/plus/modulos/noticias/imprimir.php?cdnoticia=2373>> Acesso em: 20 de julho de 2018.

BORGES, K. M. **Monitoramento por meio de indicadores de Desempenho no controle do planejamento Estratégico**. 43 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica e Qualidade) - Instituto A Vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, BRASÍLIA, 2014.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

FERNANDES, D. R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **Revista Ciências Jurídicas**, Londrina, v. 13, n. 2, setembro. 2012. Disponível em:< <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/720/700>> Acesso em: 20 de julho de 2018.

FERREIRA, G. R.; CALLADO, A. A. C. Mensuração de desempenho no setor de serviços: um estudo de caso em escritórios de contabilidade da cidade do Recife. **Revista Conhecimento Contábil**, Mossoró, v. 5, n. 2, p.1-14. jan/jun. 2017. Disponível em:< [file:///C:/Users/Fernanda/Downloads/2618-7216-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Fernanda/Downloads/2618-7216-1-PB%20(2).pdf). > Acesso em: 12 de agosto de 2018.

FUSCO, J. P. A. Unidades estratégicas de negócios: uma ferramenta para gestão competitiva de empresas. **Revista Gestão & Produção**. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 4, n. 1, p. 36-51, 1997. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/11449/29874>>. Acesso em: 25 de agosto de 2018.

FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. A. Uma Aplicação de UEN's - Unidades Estratégicas de Negócios - na Formulação do Planejamento Estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 17, n. 3, jul/set, p. 5-20, 1982.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAEML, A. R. **Sistemas de Informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000.

HERNANDES, C. A. M; CRUZ, C. S. da; FALCÃO, S. D. Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, 2ºtrim, 2000.

KALLAS, D. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas**. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. The balanced scorecard ± measures that drive performance. **Harvard Business Review**. n. 1, p. 71- 79. January-February, 1992.

KENNERLY, M.; NEELY, A. **Performance measurement framework – a review. In: Performance measurement – past, present and future**. UK: Andy Neely, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire, 2000.

MARQUES, M. D; DIAS, L. S. Planejamento estratégico e o processo de sustentabilidade para os desafios enfrentados no agronegócio. XI Fórum Ambiental da Alta Paulista, 11, 2015, pp. 57-74. Disponível em:< http://www.amigosdanatureza.org.br/publicacoes/index.php/forum_ambiental/article/view/1086/1109> Acesso em: 27 de julho de 2018.

MATTEI de SOUZA, G.; AMBONI, N.; ORSSATTO, J. H. C. Planejamento Estratégico no Agronegócio: proposta de aplicação em uma empresa de Santa Catarina. **Revista Espacios**, v. 38, n. 3, 2017. Disponível em:< <http://www.revistaespacios.com/a17v38n03/a17v38n03p02.pdf>> Acesso em: 19 de julho de 2018.

NEVES, M. F. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). **Revista Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.43, n.4, outubro/novembro/dezembro. 2008.

OLIVEIRA, L. B.; ÁVILA, M. G. Descentralização em Unidades de Negócio: o Caso de uma Empresa do Setor Financeiros e os fornecedores. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 1, jan./abr. p. 127-146, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 8 ed. São Paulo, Atlas, 2011.

PRIETO, V. C. et al. Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Revista Gestão & Produção**, v.13, n.1, p.81-92, jan.-abr, 2006.

RODRIGUES, L. H; SCHUCH, C; PANTALEÃO, L. H. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

RODRIGUES, L. C. et al. Configuration of Strategic Business Units and Corporate Competitive Strategy. In: International Conference of Global Business and Technology Association, 2006.

SILVA, C. V. M.; CRUZ, V. R. **Implementação do balanced scorecard na IES**. 2008. Disponível em:<<https://www.webartigos.com/artigos/implementacao-do-balanced-scorecard-na-ies/11943>>. Acesso em: 29 de agosto de 2018.

SOUZA, R. et al. **Indicadores da qualidade e produtividade. Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras**. São Paulo: PINI, mód.11, 1994.