

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEONARDO GARCIA FLORES

O BALANCED SCORECARD NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: O CASO DE UM EMPRESA NO SETOR DA PECUÁRIA NO  
PARANÁ

JANDAIA DO SUL

2023

LEONARDO GARCIA FLORES

O BALANCED SCORECARD NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: O CASO DE UM EMPRESA NO SETOR DA PECUÁRIA NO  
PARANÁ

Trabalho de Conclusão de Curso I apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Campus Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para qualificação a disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Alfonso Lóvon Canchumani

JANDAIA DO SUL

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA JANDAIA DO SUL

Flores, Leonardo Garcia

O *Balanced Scorecard* na implementação do planejamento estratégico: o caso de uma empresa no setor da pecuária no Paraná. /Leonardo Garcia Flores. – Jandaia do Sul, 2023.

1 recurso on-line : PDF.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Paraná, Campus Jandaia do Sul, Graduação em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Alfonso Lovón Canchumani.

1. Balanced Scorecard. 2. Planejamento estratégico. 3. Agropecuário. 4. Indicadores de desempenho. I. Canchumani, Giancarlo Alfonso Lovón. II. Universidade Federal do Paraná. III. Título.

CDD 658.4



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO PARANÁ

**PARECER Nº** 87/2023/UFPR/R/JA/CCEP  
**PROCESSO Nº** 23075.079917/2019-87  
**INTERESSADO:** LEONARDO GARCIA FLORES

### **TERMO DE APROVAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**TÍTULO:** O BALANCED SCORECARD NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
**ESTRATÉGICO:** O CASO DE UM EMPRESA NO SETOR DA PECUÁRIA NO PARANÁ

**Autor(a):** LEONARDO GARCIA FLORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau no curso de Engenharia de Produção, aprovado pela seguinte banca examinadora.

Dr. Giancarlo Alfonso Lovón Canchumani (Orientador)

Dr. Marco Aurélio Reis dos santos

Dr. Rafael Germano Dal Molin Filho



Documento assinado eletronicamente por **GIANCARLO ALFONSO LOVON CANCHUMANI, COORDENADOR DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, em 24/03/2023, às 10:36, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL GERMANO DAL MOLIN FILHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 24/03/2023, às 10:40, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **MARCO AURELIO REIS DOS SANTOS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 24/03/2023, às 10:40, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida [aqui](#) informando o código verificador **5412775** e o código CRC **44F3B8B3**.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela minha vida e as oportunidades por ele proporcionadas.

Agradecer aos meus pais , por todo suporte e apoio, sei que sem eles nada disso seria possível , estes que sempre foram o meu refúgio e a minha namorada.

Agradecer a Universidade Federal do Paraná, pela estrutura, suporte e apoio nessa trajetória.

Por fim, agradecer aos professores que tive a honra de conhecer e que contribuíram de maneira significativa com meu crescimento. E ao meu professor orientar Giancarlo Alfonso Lóvon, por ter aceitado o desafio e me orientado nesta etapa final de curso.

## RESUMO

A pecuária é um dos alicerces do PIB nacional, porém nos últimos anos os altos custos com insumos agrícolas, por conta da pandemia, proporcionaram um desempenho abaixo do esperado. Segundo Cepea (2022), no ano de 2021 a pecuária não gerou resultados que impactassem no aumento do PIB nacional. Cabe destacar que uma fatia representativa da contribuição do setor é composta por pequenos e médios produtores. O objetivo do estudo é implementar o *Balanced Scorecard* (BSC), como base para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para o auxílio na tomada em uma empresa do setor da pecuária. Para o desenvolvimento do presente estudo foi adotado o método definido por Kaplan e Norton (2005), posteriormente adaptado por Walter (2000), onde por meio de ações consecutivas são definidos os meios para a implementação do BSC em corporações. Ao se retornar ao objetivo geral, foi possível afirmar que este foi atingido, por meio da implementação do *Balanced Scorecard* como base para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para o auxílio na tomada em uma empresa do setor da pecuária. As perspectivas propostas pelo método permitiram uma nova visão da propriedade, possibilitando uma análise mais detalhada, gerando uma melhor definição dos objetivos, de uma forma mais clara. Como resultado obteve-se o detalhamento de 7 objetivos estratégicos, os quais foram divididos perante as perspectivas, sendo eles aumentar o faturamento anual, fidelizando o os clientes, controlar os custos de operação, realizar um inventário de rebanho, implementar tecnologia nos processos, bem como capacitar colaboradores e aumentar a segurança no trabalho.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; Planejamento estratégico; Agropecuário; Indicadores de desempenho.

## ABSTRACT

Livestock is one of the foundations of the national GDP, but in recent years the high costs of agricultural inputs, due to the pandemic, have provided a lower-than-expected performance. According to Cepea (2022), in 2021, livestock did not generate results that would impact on the increase in the national GDP. It should be noted that a representative share of the sector's contribution is made up of small and medium-sized producers. The objective of the study is to implement the Balanced Scorecard (BSC), as a basis for the development of a strategic plan to help take over a company in the livestock sector. For the development of the present study, the method defined by Kaplan and Norton (2005) was adopted, later adapted by Walter (2000), where, through consecutive actions, the means for implementing the BSC in corporations are defined. When returning to the general objective, it was possible to state that this was achieved, through the implementation of the Balanced Scorecard as a basis for the development of a strategic plan to assist in taking over a company in the livestock sector. The perspectives proposed by the method allowed a new vision of the property, allowing a more detailed analysis, generating a better definition of the objectives, in a clearer way. As a result, 7 strategic objectives were detailed, which were divided according to perspectives, these include increasing annual revenue, building customer loyalty, controlling operating costs, carrying out a herd inventory, implementing technology in processes, as well as training employees and increasing safety at work.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Strategic planning; Agriculture; Performance indicators.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- APRESENTAÇÃO DO TRABALHO .....	17
FIGURA 2- O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO .....	18
FIGURA 3- ESTRATÉGIAS PARA FRENTE E PARA TRÁS.....	20
FIGURA 4- ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES .....	21
FIGURA 5- RELAÇÕES DA MATRIZ SWOT .....	23
FIGURA 6- VISÃO ESTRATÉGICA EM TERMOS OPERACIONAIS .....	26
FIGURA 7- PERSPECTIVA DO CLIENTE: INDICADORES ESSENCIAIS DE RESULTADOS .....	28
FIGURA 8- RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO DAS MEDIDAS.....	29
FIGURA 9- MODELO DA CADEIA DE VALOR PARA OS PROCESSOS.....	30
FIGURA 10- FASES DO ESTUDO DE CASO.....	38
FIGURA 11- ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC .....	38
FIGURA 12- SEGMENTOS DAS ETAPAS BSC .....	45
FIGURA 13- RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO .....	57

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- ESTRATÉGIAS GENÉRICAS POR PORTER.....	19
QUADRO 2- 5W2H.....	24
QUADRO 3- ARTIGOS SOBRE O AGRONEGÓCIO.....	35
QUADRO 4- ARTIGOS SOBRE O BSC.....	36
QUADRO 5- CLASSIFICAÇÃO DE ACORDO COM GERHARDT (2009).....	37
QUADRO 6- PASSOS REQUERIDOS PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC.....	39
QUADRO 7- QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE MISSÃO.....	46
QUADRO 8- QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE VISÃO.....	46
QUADRO 9- QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE VALORES.....	47
QUADRO 10- DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS.....	48
QUADRO 11- ANÁLISE SWOT.....	49
QUADRO 12- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	51
QUADRO 13- INDICADORES.....	53
QUADRO 14- METAS.....	54
QUADRO 15- 5W2H.....	55
QUADRO 16- MAPA ESTRATÉGICO.....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

SWOT - Strengths (Forças), weaknesses (Fraquezas), opportunities (Oportunidades) e threats (Ameaças).

5W2H - *What* (O quê?), *Who* (Quem?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Why* (Por quê?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto custa?).

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 OBJETIVOS .....	15
1.4.1 Objetivo geral.....	15
1.4.1.1 Objetivos específicos .....	15
1.5 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO .....	15
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
2.1.1 Visão de Philip Kotler .....	17
2.1.2 Visão de Michael Porter .....	18
2.1.3 Visão de Henry Mintzberg.....	20
2.2 ESTRATÉGIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.2.1 Análise SWOT .....	22
2.2.2 Ferramenta 5W2H .....	23
2.3 BALANCED SCORECARD.....	24
2.3.1 Perspectiva Financeira .....	26
2.3.2 Perspectiva dos Clientes.....	27
2.3.3 Perspectiva dos Processos internos.....	29
2.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	31
2.4 PRINCIPIOS DO BALANCED SCORECARD .....	31
2.4.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais.....	31
2.4.2 Alinhar a organização com a estratégia.....	32
2.4.3 Transformar a estratégia em uma tarefa de todos.....	32
2.4.4 Fazer da estratégia um processo contínuo.....	32
2.4.5 Mobilizar a mudança por meio da gestão executiva .....	33
2.5 INDICADORES.....	33
2.5.1 Indicadores de Processos internos.....	33
2.5.2 Indicadores financeiros .....	33
2.5.3 Indicadores de clientes .....	34
2.5.4 Indicadores de aprendizado e crescimento .....	34
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A LITERATURA .....	34
<b>3 MÉTODOS DE PESQUISA .....</b>	<b>37</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	37

3.2 MÉTODO.....	37
3.2.1 Análise e adequação da estratégia corporativa.....	40
3.2.2 Preparação das características para a construção do mapa estratégico .....	40
3.2.3 Indicadores .....	40
3.2.4 Validação das características definidas e desenvolvimento de metas operacionais .....	40
3.2.5 Elaboração dos planos de ações para que se alcance as metas .....	41
3.2.6 Aprovação final do mapa estratégico do BSC .....	41
3.2.7 Implantação do sistema de gestão estratégica sob orientação do BSC .....	41
3.3 COLETA E TABULAÇÃO DE DADOS .....	42
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>44</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO CASO .....	44
4.2 DEFINIÇÃO DE EQUIPE MULTIDISCIPLINAR .....	48
4.3 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT .....	49
4.4 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	50
4.5 ELABORAÇÃO DOS INDICADORES .....	51
4.6 ELABORAÇÃO DE METAS OPERACIONAIS .....	53
4.7 ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÕES .....	54
4.8 MAPA ESTRATÉGICO .....	56
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A pecuária é um dos alicerces do PIB nacional, porém nos últimos anos os altos custos com insumos agrícolas, por conta da pandemia, proporcionaram um desempenho abaixo do esperado. Segundo Cepea (2022), no ano de 2021 a pecuária não gerou resultados que impactassem no aumento do PIB nacional. Cabe destacar que uma fatia representativa da contribuição do setor é composta por pequenos e médios produtores.

Ao se observar o cenário paranaense, verifica-se que o perfil das propriedades apresenta um tamanho médio de 48,5 hectares, segundo levantamento realizado pelo IBGE (2017). Fato este que reafirma a importância de implementação de ferramentas que agreguem na tomada de decisão do produtor, haja vista que uma alta parcela dos produtores rurais, não usam como base para suas ações os fatores do ambiente externo e as mudanças que as pessoas exercessem em seu comportamento de consumo (LOURENZANI, 2006). Quando se traça o cenário da pecuária paranaense segundo Canto *et al.* (2010), o Paraná tem essencialmente sua produção baseada a pasto, onde o produtor precisa decidir por exemplo em a operação de adubação e irrigação. Mediante a este cenário o uso de ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC), proporciona ao produtor uma visão mais completa e melhor direcionada, visto que este, passa a obter informações mais claras de seu negócio e do ambiente externo, segundo KAPLAN e NORTON (1997), não é possível obter uma vantagem competitiva sustentável, apenas fazendo o uso de novas tecnologias ou ativos para a produção, tendo a excelência em sua gestão dos ativos financeiros. Hoje as empresas buscam por uma maior competitividade para atuarem na era da informação (SILVA, 2003).

Em linhas gerais o uso do BSC tem como linha de base implementar de maneira efetiva o planejamento estratégico no âmbito corporativo (SANTOS, 2021). Da costa *et.al.* (2019) demonstraram que o uso de indicadores de desempenho é de extrema importância para micro e pequenas empresas, como método de vantagem competitiva e para o suporte nas tomadas de decisão. Podendo estender a afirmação

dita anteriormente para pôr, (DA COSTA *et.al.*, 2019) para importância do uso desses indicadores em todos os setores produtivos.

Mediante ao parecer da utilização do BSC como meio de implantação efetiva do planejamento estratégico (SANTOS, 2021), o presente estudo fará o uso da ferramenta, no contexto da gestão estratégica aplicada em uma empresa do setor da pecuária, localizada no norte do Paraná.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

SILVA *et.al.* (2010), contextualizam que devido às exigências, inúmeros pecuaristas necessitam de uma urgente revisão em seus sistemas produtivos, destacando um planejamento mais detalhado de seus processos. De modo geral, há uma baixa adesão do uso do planejamento de médio e longo prazo dentro de propriedades rurais, tendo em vista que as principais ferramentas são elaboradas para um contexto industrial necessitando de adaptações para o meio rural, afetando a competitividade do setor. Em que medida a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) contribui na implementação do planejamento estratégico?

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo, visa por meio da implementação do BSC, auxiliar as tomadas de decisão dos produtores, possibilitando que comparem cenários com base nos indicadores de desempenho em uma fazenda e consigam estar preparados para fatores incontroláveis do ambiente. Conforme KIYAN (2001), os indicadores podem ser utilizados para análises como validação das estratégias levantadas. Dessa forma, a utilização dessas ferramentas possibilita uma maior segurança para as tomadas de decisão. Fato que reafirma a necessidade de se obter medidas que direcionam o produtor a tomar as decisões de forma mais eficiente, tornando-os mais competitivos, haja vista que no âmbito rural os produtores possuem um alto número de gargalos produtivos, como os altos custos com insumos agrícolas, dificuldades administrativas e variáveis incontroláveis do ambiente, podendo alterar totalmente os resultados estimados. Conforme descrito por Vorpagel *et.al.* (2017), a grande maioria dos produtores rurais ainda utilizam um sistema de gestão de custos informal, anotando as informações em um caderno e muitas vezes não discriminando de forma correta

suas entradas e saídas, fato que reafirma a importância do desenvolvimento de sistemas que contribuam para a análise de tais dados, para a determinação de planejamentos menos instintivos por parte dos produtores.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo do estudo é implementar o *Balanced Scorecard* (BSC), como base para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para o auxílio na tomada em uma empresa do setor da pecuária.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar o levantamento dos principais estudos focados no BSC;
- Elaborar as perspectivas propostas pelo BSC de forma a subsidiar a missão, visão e valores;
- Implementar o *Balanced Scorecard* em uma propriedade rural;
- Elaborar a gestão do planejamento estratégico da empresa.

## 1.5 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

No Primeiro momento serão apresentadas a introdução, contendo a justificativa e o objetivo do trabalho.

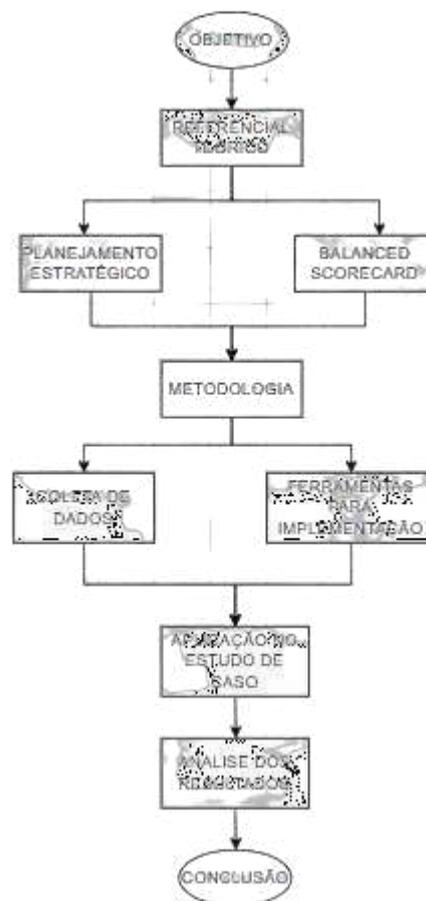
No Segundo capítulo serão realizados os referenciais relacionados aos tópicos do TCC, para fundamentar a metodologia e análises de avaliações dos resultados.

O Terceiro capítulo será voltado para a apresentação do método contendo as principais variáveis de implementação do BSC. Nesta etapa serão realizados *Brainstorms*, juntamente as partes interessadas, a fim de se definir a missão, visão e valores fazendo o uso das ferramentas de análise a SWOT e 5W2H.

No Quarto capítulo, estarão presentes as avaliações dos resultados, nesta etapa será iniciada a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), para o desenvolvimento do planejamento estratégico, fazendo o uso novamente de *Brainstorms*, para as

composições da ferramenta, fazendo o uso da análise SWOT e análise 360° de oportunidade de negócio.

FIGURA 1- APRESENTAÇÃO DO TRABALHO



Fonte: O autor (2023)

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, tornou-se uma ferramenta fundamental para as empresas de todos os setores. Segundo BRAGA e *col.* (2018), “Devido à globalização e ao aumento da competitividade do mercado, os gestores têm a necessidade de buscar inovações o tempo todo, a fim de conseguir permanecer sempre à frente dos concorrentes...”.

“O planejamento estratégico e a conseqüente gestão estratégica tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde as gestões funcional, operacional e executiva, até a alta gestão. A permanente observação do macroambiente e a necessidade de cumprir os diferentes níveis do planejamento, ou seja, a alta gestão – macro objetivos, a gestão executiva – objetivos operacionais, e as gestões operacional e funcional – os objetivos funcionais, estimulam que cada nível hierárquico participe dinamicamente do processo de decisões.” (RASMUSSEM, 1990, p.57).

Conforme descrito por CHIAVENATO (2014), o planejamento estratégico busca utilizar as estratégias organizacionais como forma de inserir a visão da empresa de modo a ser competitivo no setor a qual ela pertence.

Kaplan e Norton (2000, pg. 167), definem que o uso da estratégia dentro do ambiente corporativo, busca informar os interesses e necessidades da empresa, para todos os seus funcionários.

Como dito por TEIXEIRA *et. al.* (2015) “O planejamento estratégico tem uma função especial dentro da organização, onde para iniciar estes processos é necessário realizar um trabalho de avaliação e reconhecimento em cada ambiente da mesma.”

### 2.1.1 Visão de Philip Kotler

A FIGURA 2 representa o processo proposto por KOTLER (1992), sobre o planejamento estratégico do negócio.

FIGURA 2 – O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO



FONTE: (KOTLER, 1999).

Como definido por KOTLER (1992, pg.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

### 2.1.2 Visão de Michael Porter

A definição segundo PORTER (1997), propõem que se deve seguir três estratégias genéricas, sendo a liderança através do custo total, a liderança por meio da diferenciação e a liderança através do enfoque.

QUADRO 1 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS POR PORTER

		Vantagem competitiva	
		Menor Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança por meio do custo	Liderança por meio da diferenciação
	Alvo Estreito	Foco no custo	Foco na diferenciação

FONTE: Adaptado de Porter (2011).

Segundo SANTOS (2021), “A estratégia da liderança no custo total remete a busca da empresa pela obtenção de custos totais mais baixos do que seus concorrentes.”, porém apenas uma empresa seria capaz de liderar o mercado em custos totais (PORTER, 1997, 2011). Visto que se todas as empresas de um mercado competissem por menores custos os sistemas produtivos tornariam insustentáveis.

No âmbito da liderança por meio da diferenciação, Porter (1997, 2011) propôs a busca por produtos que fugissem das perspectivas dos clientes e que fosse único no mercado ao qual ele pertence. Segundo SANTOS (2021), “A obtenção deste produto seria capaz de prover para a empresa segurança quanto às alternâncias do mercado, pois sua exclusividade implicaria em lealdade e uma menor sensibilidade ao preço pelo mercado consumidor.”

Aos pontos que tangem a liderança por meio do enfoque, Porter (1997, 2011) propõem que o foco operacional seja estreitado, já que dessa maneira o seu público alvo seria atendido da melhor maneira. Ao passo em que se direciona os esforços voltados aos clientes, os requisitos necessários para a satisfação são melhores atendidos, haja vista que a empresa se aproxima do cliente e compreende seus anseios.

### 2.1.3 Visão de Henry Mintzberg

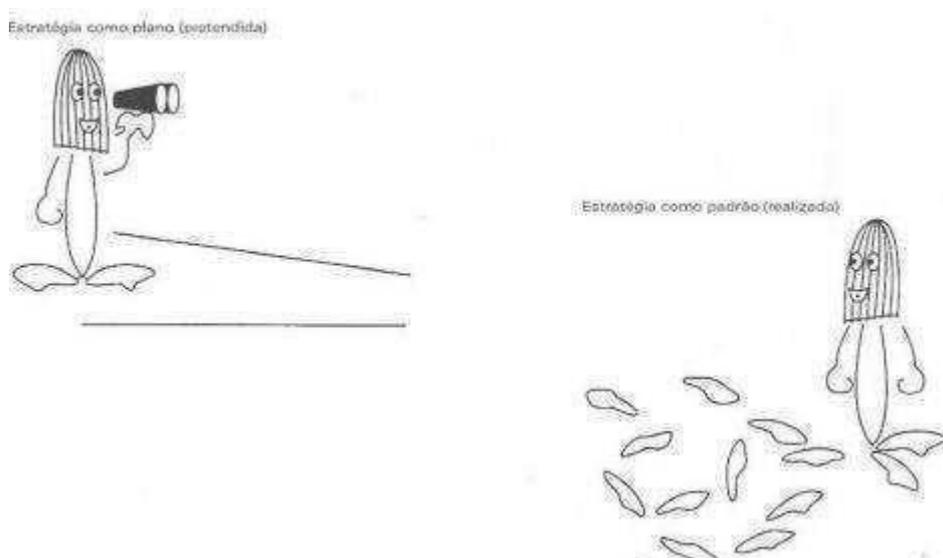
O conceito apresentado por Mintzberg (1987), demonstra que a estratégia por meio de cinco visões, representadas por 5 P's para a estratégia, sendo a estratégia descrita como um plano, como um padrão, estratégia emergente, como posição e pôr fim a estratégia como perspectiva.

Foi definida como estratégia como um plano, quando são atendidas duas características fundamentais. Sendo estas, o desenvolvimento e a elaboração prévia da execução das ações que se aplicam bem como o desenvolvimento dado de maneira consciente e proposital, muitas vezes formalizadas por meio de documentações que descrevem as atividades.

A estratégia como um plano tem como foco a busca por uma direção, a qual será percorrida para que se atinja os objetivos propostos.

Ao se analisar a estratégia como um padrão, se caracteriza a modalidade de estratégia que segue de forma consistente de acordo com um comportamento no decorrer do tempo, ou seja, são buscadas padronizações existentes em uma atividade produtiva, produto ou característica essencial. Descrito na Figura 3.

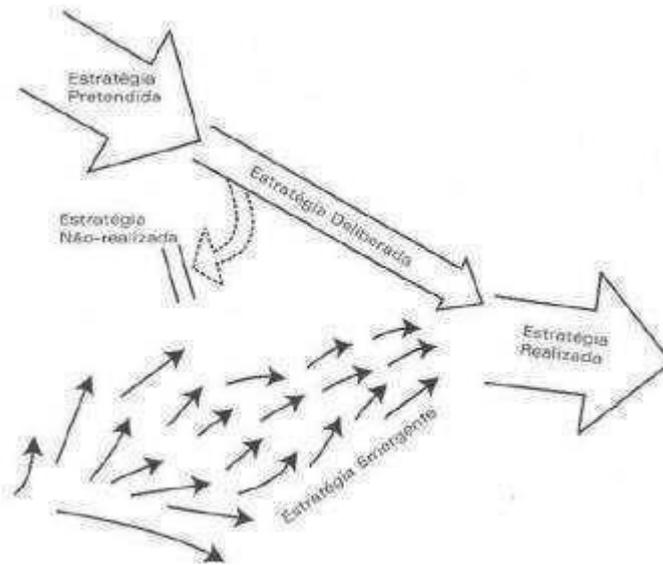
FIGURA 3- ESTRATÉGIAS PARA FRENTE E PARA TRÁS



FONTE: Mintzberg (2009).

Mintzberg (2009), ao analisar o modo de execução de ambas estratégias descreveu como estratégia deliberada, as modalidades de estratégias que foram plenamente realizadas, sendo as irrealizadas aquelas que não foram cumpridas. Por meio das análises das estratégias como um plano e das como um padrão e através do pressuposto que ambas possam ser validas, surgem as estratégias emergentes. Esquematisadas na FIGURA 4.

FIGURA 4- ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES



FONTE: Mintzberg (2009)

As estratégias emergentes segundo Mintzberg (2009), correspondem às medidas que não foram realizadas conforme o pretendido. Ao serem expostas as sequencias de ações tomadas individualmente, convergem em uma consistência bem como para a padronização. Para Mintzberg (2009), as estratégias emergentes são basicamente sobre qualquer coisa desde produtos, processos e até mesmo responsabilidades sociais. O mesmo concluindo que uma estratégia emergente corresponde aqueles fatores que não são planejados, haja vista que seus fatores serão observados ao longo do processo ou até mesmo após serem ocorridos.

Quando se observa a estratégia como posição, Mintzberg (2009) descreve a forma como determinados produtos estão inseridos em algumas modalidades de mercado. Desta maneira este tipo de estratégia se define por meio da força mediadora

entre a organização e o mercado no qual está inserida, a fim de buscar uma posição que seja favorável e rentável em seu nicho de atuação.

No âmbito das estratégias como perspectiva, Mintzberg (2009), afirma que está se relaciona ao modo em que a organização se enxerga de maneira interna, bem como a visão de um modo coletivo da organização mediante ao ambiente em que esta está inserida.

## 2.2 FERRAMENTAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.2.1 ANÁLISE SWOT

Segundo Appio *et.al.* (2009), a análise do ambiente tem importância para todos os setores organizacionais, independentemente de seu ramo de atuação. Para Kotler e Keller (2006), os principais objetivos da avaliação ambiental são: reconhecer as novas oportunidades e seus pontos fortes, a fim de desenvolver e lucrar por meio desses fatores, além de garantir uma maior assertividade nos aspectos das oportunidades e se tornar mais eficiente na identificação das ameaças da produção.

A análise SWOT é uma ferramenta que garante ao gestor uma visão acerca de como a sua organização está perante aos seus concorrentes (FERNANDES, 2015). Para Oliveira (2007), como pontos fortes são caracterizados os pontos que gerem diferenciais competitivos perante aos concorrentes. Nos aspectos listados como pontos fracos, são os pontos caracterizados como inadequados, que ocasionam uma desvantagem perante aos concorrentes. Quando observado o campo das oportunidades, consideramos aspectos fora do processo produtivo, sendo pontos incontroláveis por parte da empresa, porém que favorecem para o alcance do objetivo da empresa. Por fim, são caracterizados como ameaças, os fatores incontroláveis que venham a prejudicar os objetivos da empresa, que poderá ser evitado desde que seja identificado e tratado antes de gerar o impacto negativo a empresa.

Silva *et.al.* (2011), a análise SWOT trata dos fatores que influenciam e descrevem a forma com a qual elas podem impactar na organização, onde por meio das informações obtidas pelos quatro parâmetros, se pode elaborar e reajustar as estratégias corporativas.

FIGURA 5- RELAÇÕES DA MATRIZ SWOT

		Fatores Internos	
		Forças	Fraquezas
Fatores externos	Oportunidades	Políticas de cunho ofensivo, nas áreas de domínio da empresa.	Políticas para correção, com aproveitamento parcial.
	Ameaças	Políticas de cunho defensivo, fatores enfrentáveis.	Políticas de saídas, áreas de risco.

FONTE: Adaptado de Silva *et.al.* (2011)

Como descrito por Silva *et.al.* (2011), quando as forças são relacionadas com as oportunidades, temos uma região ofensiva a ser explorada para a geração de diferencial competitivo da empresa. Ao passo em que quando relacionamos as forças e as ameaças da empresa, "...o resultado é uma região de ações defensivas, na qual a empresa tem plenas condições de enfrentar os riscos..." (SANTOS, 2021, p.24), são relações que necessitam de cautela com os investimentos. A relação entre as fraquezas, com as oportunidades levantadas na organização, torna-se possível realizar melhorias nesses pontos, como forma de aproveitamento parcial. Como última relação obtida pela matriz, temos a relação entre as fraquezas e as ameaças, pontos de riscos acentuados, ao passo em que deverão ser evitados pela empresa, como forma de proteção.

## 2.2.2 FERRAMENTA 5W2H

Segundo Grosbelli (2014), o 5W2H é um método que consiste em uma série de ações que direcionam para a solução de problemas. Usado para o desenvolvimento de planos de ação, bem direcionados, tornando as ações mais assertivas (VEIGA, 2013), para isso é necessário responder a 7 perguntas já estabelecidas, sendo: *What* (O quê?), *Who* (Quem?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Why* (Por quê?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto custa?).

Para Grosbelli (2014), uma das finalidades básicas do método é garantir que todas as atividades que vão ser realizadas, sejam planejadas de forma cuidadosa. Desse modo o uso do 5W2H é uma estratégia para garantir maior segurança em suas tomadas.

QUADRO 2- 5W2H



FONTE: Adaptado de Veiga (2013).

### 2.3 BALANCED SCORECARD

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC descreve um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, relacionando medidas financeiras e não financeiras e indicadores de ocorrências e tendências, com perspectivas internas e externas. Segundo Hernandez *et.al.* (2000), o BSC é uma ferramenta fundamental pela gestão estratégica, sendo que a ferramenta se torna útil no intuito de “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar e estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o

aprendizado estratégico” (KAPLAN e NORTON, 1997: 9-11). O *Balanced Scorecard*, foi criado para ir além dos indicadores tradicionais (SANTOS, 2021).

Guimarães (2015) o *Balanced Scorecard* destaca os pontos mais relevantes dentro das empresas, possibilitando para todos os envolvidos suas atribuições e implicações. Segundo Tachizawa e Rezende (2002, p. 39), a missão define o motivo da organização e sua função social exercida.

“Com o *Balanced Scorecard*, os executivos corporativos eram capazes de medir como suas unidades de negócio criavam valor para os clientes atuais e futuros. Ao mesmo tempo em que mantinha o interesse no desempenho financeiro, o *Balanced Scorecard* revelava com clareza os vetores do desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor.” (KAPLAN e NORTON, 2007, p.121)

Para Perkins *et. al.* (2014) constataram que, ao passo que há uma evolução no processo, a deficiências tornam-se cada vez mais ocultas. Isso se deve a sensação de comodidade após melhorias, além de alocar todos os esforços apenas em pontos específicos. De modo geral o uso dos indicadores financeiros é de suma importância, porém estes são adequados para mensurar acontecimentos passados, sendo então necessário complementá-los por meio de indicadores futuro (KAPLAN e NORTON, 2005). Segundo Prochnik *et.al.* (2003, p. 3) o BSC é uma ferramenta utilizada para a gestão estratégica, que faz o uso de indicadores de cunho financeiro, bem como de indicadores não financeiros, demonstrando relações de causa e efeito entre esses indicadores, por meio de mapas estratégicos. Tendo isto como pressuposto, o *Balanced Scorecard*, torna-se uma ferramenta onde os objetivos e medidas norteiam as perspectivas nos âmbitos financeiros, do cliente, dos processos internos e de aprendizado do cliente (SANTOS, 2021).

A FIGURA 6, apresenta a visão estratégica em termos operacionais, mostrando a relação entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), onde a visão estratégica é o ponto central do ciclo de relações entre as perspectivas.

FIGURA 6 – VISÃO ESTRATÉGICA EM TERMOS OPERACIONAIS



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (2005).

### 2.3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Para Callado *et. al.* (2007), a perspectiva financeira possui uma dupla função, sendo sinalizar se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão exercendo um papel de positivo para as melhorias, bem como servir de meta para as outras três perspectivas. Sendo assim a primeira medida é a definição dos objetivos a longo prazo, de modo que os passos a serem seguidos direcionem para o alcance dos objetivos financeiros (SANTOS, 2021). Ceretta Quadros (2003), permite aos executivos identificarem os segmentos de clientes e mercados, que a organização poderá competir.

Para Kaplan e Norton (2005), as empresas de modo geral possuem graus de maturação das estratégias que ressaltam as divergências dos objetivos financeiros. Segundo os mesmos os graus de maturação seguem um ciclo de crescimento, sustentação e colheita.

Kaplan e Norton (2005), descrevem as empresas em sua etapa inicial do seu ciclo de vida, possuem produtos e serviços de alto potencial de crescimento e aceitação no mercado. “Para usufruir de tal potencial, despendem de uma fatia considerável do seu capital em investimentos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos, serviços, estrutura, novos serviços e redes de distribuição com interligações globais.” (SANTOS, 2021).

No âmbito da sustentação Kaplan e Norton (2005), definem que as empresas ainda consigam arrecadar investimentos e o reinvestimento proporciona retornos significativos sobre o capital investido. Para Santos (2021), os investimentos são realizados para evitar enforcamentos bem como aumentar sua capacidade produtiva em busca da melhoria contínua.

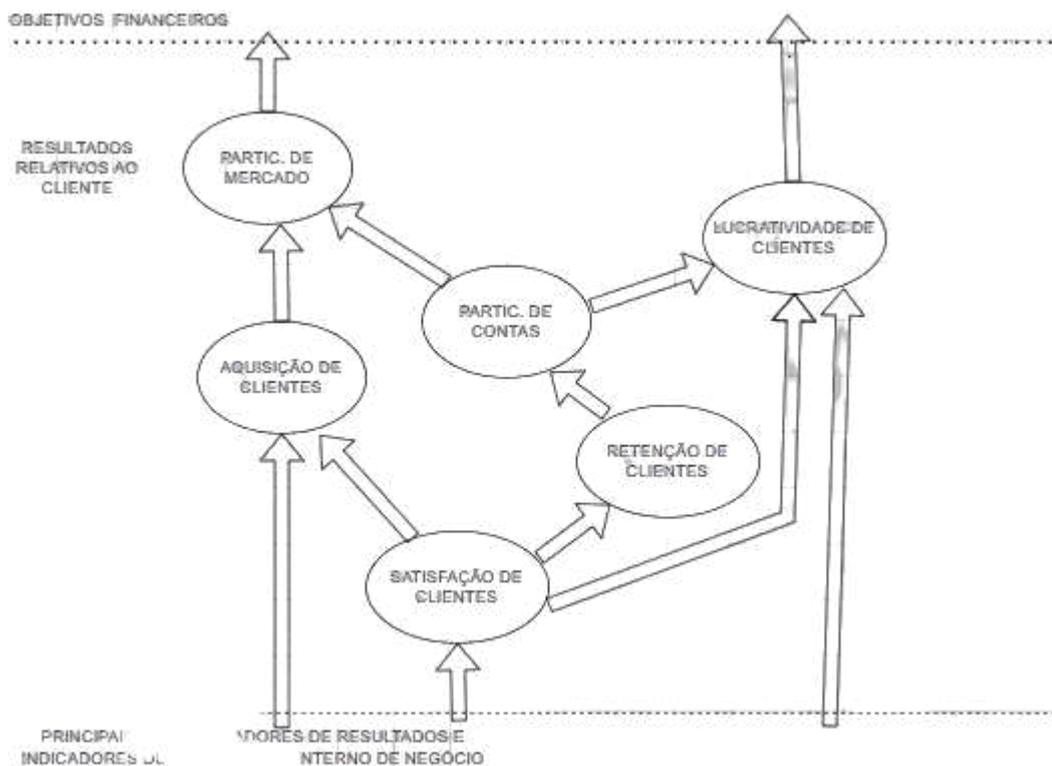
Por último no aspecto da colheita para Kaplan e Norton (2005), descrevem que neste momento as empresas começam efetivamente colher os resultados das medidas tomadas nas fases anteriores. Santos (2021), descreve que neste momento as empresas deixam de justificar seus investimentos significativos, sendo apenas o necessário para a manutenção de seus equipamentos e sua capacidade.

### 2.3.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Segundo Mendonça e Martins (2012), essa perspectiva tem como objetivo identificar os tipos de clientes junto aos quais pretende atuar. Fato que contribui para iniciar uma estratégia baseada no mercado, “...como o cliente enxerga a empresa...” (MENDONÇA e MARTINS, 2012). Para Kaplan e Norton (2005) a empresa consegue gerar nichos de clientes e mercados para a atuação. Santos (2021), descreve que os nichos descrevem as origens de receitas dos objetivos financeiros e estratégicos da empresa.

Mendonça e Martins (2012), contextualizam a características cada vez mais competitivas, devido a globalização. Kaplan e Norton (2005), descrevem que as empresas precisam buscar a satisfação de seus clientes.

FIGURA 7- PERSPECTIVA DO CLIENTE: INDICADORES ESSENCIAIS DE RESULTADOS

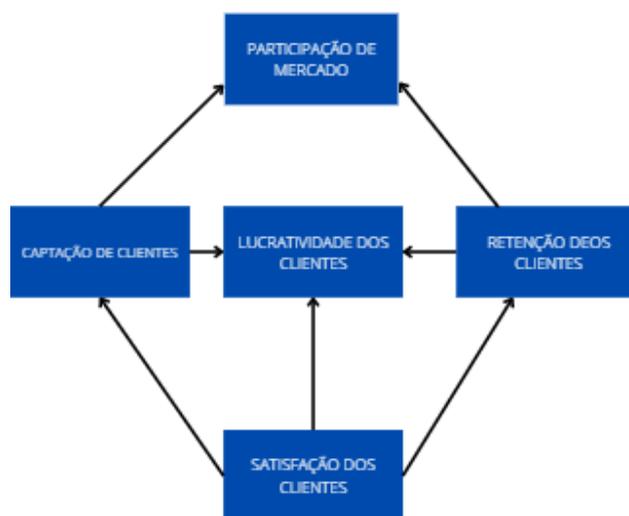


FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Para Kaplan e Norton (2005), a perspectiva do cliente se descreve por meio do agrupamento genérico, em uma relação de causa e efeito.

Na FIGURA 8, é apresentada a relação de causa e efeitos das medidas, nota-se que há uma centralidade na lucratividade dos clientes, haja visto que esse ponto reflete em uma maior participação de mercado da empresa.

FIGURA 8- RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO DAS MEDIDAS



FONTE: Kaplan e Norton (2005)

Como conclusão para a perspectiva Kaplan e Norton (2005), afirmam que por muito tempo as empresas alocaram seus recursos no desenvolvimento de sua capacidade internas, focando nos aprimoramentos do desempenho de produtos e inovações tecnológicas. Santos (2021), complementa, que, contudo, no decorrer do tempo surge o entendimento de que se deve produzir baseado nas preferências dos clientes, o que passou a direcionar as empresas a aplicarem seus esforços para fora, sendo então os clientes.

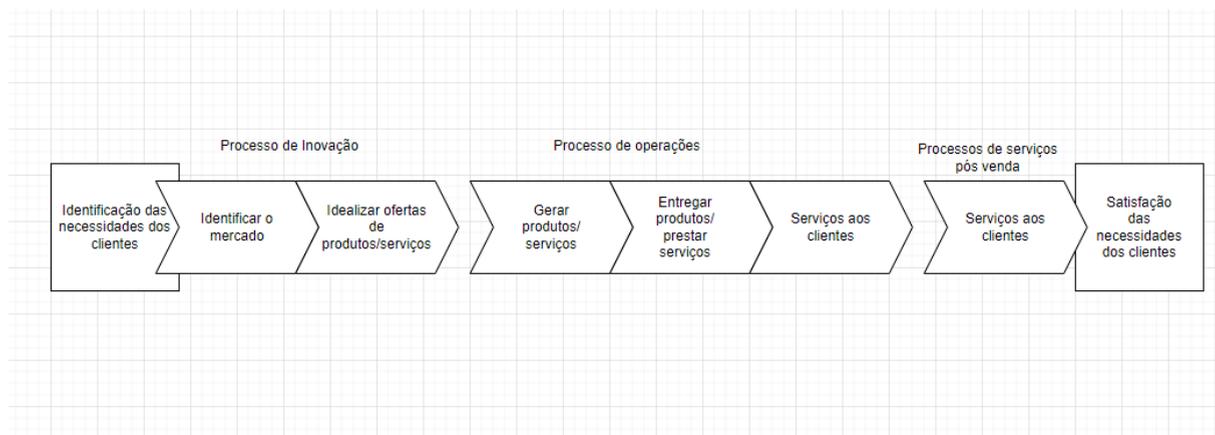
### 2.3.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

No que consta os processos internos Kaplan e Norton (2005), devem-se identificar os processos internos que a empresa deve obter alto grau de desempenho, de modo que a empresa possa identificar as necessidades dos clientes. Santos (2021), descreve que a perspectiva é construída com base das perspectivas financeiras e dos clientes, para que possam focalizar os objetivos. Para Mendonça e Martins (2012), essa abordagem possibilita interpretar de que forma uma determinada área melhora em relação a outra. Wernerfelt (1984), a presença dessa perspectiva é uma das principais diferenças do BSC e as ferramentas tradicionais.

Mendonça e Martins (2012), descreve que dentro da ideia de *Balanced Scorecard* é recomendável que a área executiva da empresa defina uma cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando nos processos de inovação, que identifica as necessidades atuais e futuras, seguindo com os processos de operações e finalizando com o pós venda.

Kaplan e Norton (1997), definem que uma cadeia de valor genérica pode ser utilizada como modelo para que as organizações possam ser adaptadas quando construírem suas perspectivas.

FIGURA 9- MODELO DA CADEIA DE VALOR PARA OS PROCESSOS INTERNOS



FONTE: Adaptado Kaplan e Norton (1997)

Para Kaplan e Norton (2005), fica descrito que o processo de inovação se caracteriza pela identificação e o dimensionamento do nicho de mercado em que a empresa está inserida, observando principalmente a concepção das necessidades dos clientes e novas oportunidades de negócio. Quanto aos processos de operações Kaplan e Norton (2005), atribuíram que se este se caracteriza pelo aperfeiçoamento, elaboração e desenvolvimento de produtos e serviços que venham suprir as necessidades dos clientes. Por fim estes, caracterizaram que o processo de serviços pós venda é identificado pelo acompanhamento dos pagamentos, satisfação do cliente quanto ao produto ou serviço, garantias e também as mensurações de demandas após a realização da venda.

Santos (2021), reafirma que para o BSC, no quesito das mensurações dos processos internos se estende para além do monitoramento e aperfeiçoamento dos processos já existentes, sendo a comum a busca pela implementação e excelência de novos processos e ferramentas que possibilitem a corporação atingir os objetivos

financeiros e a necessidades dos clientes.

#### 2.3.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Para Kaplan e Norton (2005), descrevem que esta perspectiva tem como objetivo avaliar as ações direcionadas para o indivíduo levando em consideração treinamento de práticas e processos, o clima, a cultura organizacional com fim de conseguir definir as circunstâncias que produzem a melhoria e o desenvolvimento constante. Santos (2021), define que basicamente o objetivo dessa perspectiva busca respostas de como se deve atuar para alcançar um alto desempenho. Kaplan e Norton (2005) o aprendizado e crescimento se relacionam com os indivíduos e com a gestão interna como um todo.

Santos (2021), define a capacitação dos colaboradores deve ser tratada como forma de investimento primordial das organizações, do mesmo modo que a capacidade dos sistemas de informação são de extrema importância.

#### 2.4 PRINCIPIOS DO BALANCED SCORECARD

Kaplan e Norton (2005), utilizaram 5 princípios para o desenvolvimento do BSC, sendo eles: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização com a estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, utilizando a estratégia como um processo contínuo e mobilizando a mudança por meio da gestão executiva.

##### 2.4.1 TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS

Para Santos (2021), essa premissa se baseia de que a tradução da estratégia em termos operacionais, faz o uso da estratégia organizacional do mesmo modo que o *Balanced Scorecard*, possibilitando que todos os envolvidos possam compreendê-la. Kaplan e Norton (2005), afirmam que para que ocorra essa tradução, se realiza por meio de uma formulação estratégica, da visão organizacional, tendo o uso de mapas e projetos estratégicos, bem como de indicadores de desempenho e das metas de longo prazo desenvolvidas em curto prazo.

##### 2.4.2 ALINHAR A ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA

O princípio do alinhamento da organização com a estratégia parte do

pressuposto de que se faz necessário o alinhamento de *Scorecards*, em todos os setores presentes dentro da corporação. Santos (2021), afirma que para que isso possa ocorrer, todos os *Scorecards*, precisam estar nivelados e ligados, de modo que haja conexões que possibilitem a administração dos recursos de todos os setores e das unidades de serviço descentralizadas no interior da organização. Para Kaplan e Norton (2005), tais conexões possibilitam ser classificadas como arquitetura estratégica da organização.

#### 2.4.3 TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM UMA TAREFA DE TODOS

Por meio deste princípio procura-se garantir que a corporação como um todo tenha o conhecimento e apoiem a estratégia. Kaplan e Norton (2005), descrevem que este princípio também busca promover com que a equipe tenha o entendimento acerca do sistema de mensuração proposto do BSC.

#### 2.4.4 FAZER DA ESTRATÉGIA UM PROCESSO CONTÍNUO

Kaplan e Norton (2005), descrevem que a estratégia pode ser o meio que a empresa consiga atingir seus objetivos. Quando são descritas as estratégias podem garantir que a empresa consiga traçar direcionamentos que reduzam os erros. De acordo com Santos (2021), as estratégias também podem sofrer algumas alterações não previstas ao longo do tempo, gerando a necessidade de uma revisão contínua da estratégia. Ainda dentro desta linha Kaplan e Norton (2005), mencionam que os líderes da organização precisam realizar reuniões constantes, bem como fazer o uso de tecnologias de informação como base nas decisões gerenciais.

#### 2.4.5 MOBILIZAR A MUDANÇA POR MEIO DA GESTÃO EXECUTIVA

Segunda Santos (2021), para que haja a mudança é necessário que a gerência esteja presente, sendo ela a responsável por guiar os envolvidos. O líder

precisar garantir que todos os membros da organização tenham o foco voltado para os princípios da organização sendo orientados para alcançar a estratégia.

Para Herrero (2005), essa mudança pode encontrar quatro obstáculos sendo eles; a execução inicial do BSC, cujo o responsável será um gestor de alta administração; garantir a autonomia e motivação para a equipe que executará o BSC,

de modo que atuem como líderes; impulsionar a equipe de modo que alcancem a responsabilidade de processo do BSC, e por último, o progresso do modelo de liderança no BSC, com o uso de uma gestão estratégica do processo.

## 2.5 INDICADORES

### 2.5.1 INDICADORES PROCESSOS INTERNOS

Como descrito por Ferraza *et al.* (2015), o acompanhamento dos indicadores zootécnicos pode ser empregado como ferramenta para o gerenciamento do desempenho técnico e econômico da atividade.

Conforme utilizados por Guedes (1989), os indicadores zootécnicos baseando-se em uma unidade animal, promove uma maior facilidade no controle dos dados, indicadores como Índice de Lotação, Taxa de Natalidade, Taxa de fertilidade, dentre outros, mostram-se de grande importância para o controle do processo produtivo da pecuária.

Como dito no artigo, publicado pela Harvard Business Review em junho de 2011, a P&G triplicou a sua Taxa de sucesso da Inovação (ISR), fato que gerou um melhor posicionamento de mercado. O uso de tal indicador possibilita mensurar de forma quantitativa os sucessos obtidos em inovação e tecnologia dentro das empresas.

### 2.5.2 INDICADORES FINANCEIROS

Segundo Silva *et al.* (2013), o uso de indicadores como Margem Bruta, Margem Líquida, Lucro Bruto Segundo Oliveira (2022), o Net Promoter Score (NPS), pode contribuir para o desempenho financeiro. FERREIRA, 2018 diz que o NPS é perfeito para o *Marketing* de Relacionamento com a estratégia de fidelizar os clientes.

Lucro Líquido, dentre outros, fornecem informações que promovem o poder de competição dentro das atividades agropecuárias. O uso deste tipo de indicador, proporciona ao usuário um entendimento mais simples de seus reais ganhos.

Segundo Correa *et al.* (2018), o uso adequado dos indicadores financeiros proporciona uma geração de valor nos setores em que as empresas estão envolvidas.

### 2.5.3 INDICADORES DE CLIENTES

Os indicadores de clientes desempenham um papel fundamental no campo da administração de marketing, como descrito por Kotler e Keller (2015) em seu livro "Administração de Marketing". Eles destacam a importância de compreender e medir o comportamento e as preferências dos clientes para o sucesso das empresas.

O Net Promoter Score (NPS) é um indicador amplamente utilizado para medir a lealdade dos clientes e a probabilidade de eles recomendarem uma empresa a outras pessoas. Tucker (2007), em seu estudo intitulado "*Understanding customer loyalty in the UK mobile phone market*", explora a aplicação do NPS no mercado de telefonia móvel do Reino Unido.

De acordo com Tucker (2007), o NPS é baseado em uma pergunta simples: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?". Os clientes são classificados em três categorias com base em suas respostas: promotores, neutros e detratores.

#### 2.5.4 INDICADORES DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

O uso de indicadores, que avaliam as horas que cada funcionário passou em treinamento tem profunda importância no âmbito gerencial. Como citado por KURGANT e LIMA (2009), este tipo de aplicação possibilita o resgate de informações e permitem a identificação de novos elementos.

#### 2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA

Visto os pontos abordados na literatura, pode-se afirmar que o uso do *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta fundamental para a elaboração de planejamentos estratégicos eficientes. Utilizando a base dos autores Kaplan e Norton (2005), para o desenvolvimento do método do presente estudo. Identificando os principais pontos utilizados pelos autores e demais estudos publicados por outros autores citados ao longo do texto, apresentam uma visão aplicada dos conceitos de Kaplan e Norton (2005), como visto no estudo desenvolvido por Santos (2021).

### QUADRO 3- ARTIGOS SOBRE O AGRONEGÓCIO

Problemática	Objetivo específico	Autor	Ano
Este artigo representa um ensaio teórico que busca apresentar e discutir a aplicação da Teoria de Opções Reais (TOR) na análise de viabilidade econômico-financeira de projetos agropecuários.	Através de uma revisão sobre os métodos tradicionais de avaliação de projetos de investimento; sobre os problemas, restrições e limitações ao uso destes; e sobre a teoria das opções reais e seus principais usos, este trabalho busca formar base de sustentação teórica para através de um exemplo ilustrativo mostrar a aplicação da TOR no agronegócio.	MARCELO ALVARO DA SILVA MACEDO; PAULA MOREIRA NARDELLI;	2008
Mudanças no mercado e atrasos na aprovação do financiamento e na liberação de recursos desviaram sua implementação do projeto original e endividaram a empresa. Com base neste estudo, pode-se formular a hipótese de que empreendimentos agropecuários exigem maior eficiência administrativo-financeira	Neste estudo de caso buscou-se entender a prática da administração financeira aplicada à análise de investimento de capital, na execução de um projeto de investimento para criação de bovinos.	Miguel Angelo de França Costa; José Ferreira Noronha; Renato Pinto da Silva Junior	2006
Com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão das entidades, foram utilizadas práticas contábeis com o intuito de descobrir o retorno do investimento da pecuária leiteira em uma pequena propriedade rural na cidade de Nova Esperança do Sudoeste.	O trabalho usou embasamento teórico sobre contabilidade gerencial, rural e de custos, além de abordar sobre retorno de investimento. Foi realizado um estudo de caso na propriedade, mediante uma entrevista, análise de documentos e observação do processo produtivo na localidade	Tiago Martins; Diones Fernandes Zanin	2020
Sob quais condições técnicas e de mercado um sistema de integração lavoura-pecuária (ILP) se torna economicamente viável no Cerrado? Em que pese as vantagens produtivas e ambientais dos sistemas ILP e as condições que os tornam tecnicamente factíveis, a avaliação de sua viabilidade econômica é fundamental para a implementação, consolidação e expansão dessa modalidade de arranjo produtivo.	O objetivo dessa dissertação é avaliar sob quais condições técnicas e de mercado um sistema ILP se torna ou deixa de ser economicamente viável. Para realizar tal análise, partiu-se de uma propriedade rural representativa (hipotética) localizada no bioma Cerrado.	ROBERTA CRISTINA POSSAMAI	2017
A pecuária de corte tem um importante papel na economia brasileira, porém grande parte dos produtores não aplicam os conceitos gerenciais na mesma magnitude de importância.	Assim, objetivou-se estudar a rentabilidade da atividade pecuária de corte de um sistema de produção na fase de cria de bezerros da raça nelore, em regime de pasto, na região de Itapira, São Paulo. Pretendeu-se, ainda, identificar os componentes que exerceram maior influência sobre os custos operacionais efetivo da atividade.	Rafael Salim Luccarelli; Glauber dos Santos <sup>2</sup>	2016
A adoção de novas tecnologias e formas de gestão, a diferenciação pela qualidade e a redução de custos de produção, bem como a constante avaliação dos resultados esperados, auxiliam no desenvolvimento da atividade.	O objetivo foi estudar e aplicar os preceitos do Balanced Scorecard (BSC) para avaliar o desempenho e auxiliar na tomada de decisão de uma organização que explora a pecuária de gado bovino de corte em Mato Grosso do Sul, atividade é importante no mercado nacional e internacional.	Adriano Antonio Nuintin; Maria Aparecida Curi; Leandro Rivelli Teixeira Nogueira	2010
As especificidades reveladas pelo setor primário restringem a necessidade de um sistema de medição de desempenho altamente estruturado, mas requerem um conjunto de indicadores que possam efetivamente contribuir para a implementação de estratégias e melhoria contínua das propriedades rurais.	No presente trabalho, propõe-se a aplicação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC) à atividade pecuária de corte bovina, representada por uma propriedade rural de ciclo completo no estado do Rio Grande do Sul.	Diego Vinícius Souza; Vinícius do Nascimento Lamperto; Cláudio	2012

FONTE: O autor (2023).

QUADRO 4- ARTIGOS SOBRE O BSC

Objetivos	Resultados	Autor	Ano
Propor um quadro conceitual para o uso de estratégia emergente em organizações assim como demonstra a literatura	O resultado demonstra que a criação de estratégias trata-se de um processo contínuo, no qual as estratégias emergentes em parceria com as estratégias deliberadas, podem ter um papel crucial. Porém para isso os administradores devem transformar estratégias emergentes em estratégias eficazes	Fábio Luiz Mariotti	2003
Desenvolvimento do BSC como uma das ferramentas técnicas mais populares	Foi possível perceber que o BSC pode atuar não somente como um instrumento estratégico do sistema de medição mas também como um sistema de controle estratégico que pode alinhar objetivo pessoais e departamentais	Jaroslava Kádárová; Michaela Durkácová;	2014
Propor uma metodologia para implantação de BSC	Após desenvolvimento e aplicação da metodologia, o autor conclui salientando a importância da ferramenta e propondo melhorias para a organização.	Rogério de Alencar Gouveia	2008
Elaborar o BSC para uma empresa de contabilidade	Identificou que embora o planejamento estratégico da empresa fosse adequado era necessário um mecanismo de mensuração dos resultados. foram definidos 13 objetivos e 15 indicadores para tais	Francisco Alexandre Regina; Sérgio Murilo Petri	2014
Considera os quesitos de práticas ambientais internas e inovação de produtos. Assim, a proposta é o desdobramento destas ações planejadas pela ferramenta do BSC.	Esta prática pode reduzir os hiatos na comunicação e na condução dos objetivos que devem ser desdobrados para que a organização alcance metas almejadas e propostas.	Julio Cesar Scheid; Alberto Souza Schmidt ; Jane F Foliatti Scheid ; Abrahão Carvalho Martins	2012
Este trabalho apresenta uma abordagem sobre o alcance de resultados operacionais das organizações através de colaboradores satisfeitos e comprometidos.	Destaca-se que para atingir-se a eficácia de uma organização nos tempos atuais e diante do “apagão de profissionais”, bem como das muitas oportunidades de trabalhos, tem-se a necessidade de atrair e reter os profissionais de talentos. Para tanto, denota-se que não somente salários, bonificações e benefícios, são suficientes. Há algo que todos procuram: o bem estar e a felicidade difundidas nos ambientes de trabalhos, de forma declarada e vivenciada.	CARLOS HUMBERTO BONADIO	2012
Este trabalho apresenta a descrição e análise das possibilidades e limitações da aplicação do Balanced Scorecard (BSc), com foco na sua face ferramental enquanto sistema de gestão estratégica, no agronegócio.	. O trabalho indica que a aplicação da “metodologia-ferramenta” BSc requer sua face ferramental associada a um sistema de gestão estratégica em linguagem computacional.	Borges Junior, Wilson	2008

FONTE: O autor (2023).

### 3 MÉTODOS DE PESQUISA

O presente capítulo, pretende apresentar o método adotado para a aplicação do *Balanced Scorecard*, como ferramenta de planejamento estratégico, para uma fazenda especializada na produção de gado de corte, na fase de cria e recria, no norte do Paraná. Quanto a natureza, a pesquisa são definidas como um estudo de caso aplicado, onde foi aplicado os conceitos descritos na literatura, realizando adaptações para o setor específico.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Gerhardt (2009), a pesquisa em questão pode ser descrita como exploratória, onde por meio do acompanhamento juntamente a empresa, se busca uma maior compreensão e familiaridade com o problema central do estudo.

QUADRO 5- CLASSIFICAÇÃO DE ACORDO COM GERHARDT (2009)

Natureza	Aplicada
Objetivos	Exploratórios
Abordagem	Qualitativa

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é descrito como uma investigação de natureza empírica que descreve um fenômeno aplicado no conceito da realidade, tendo uma ênfase, no âmbito de quando as fronteiras entre o fenômeno não estão evidenciadas de maneira clara.

#### 3.2 MÉTODO

Para o desenvolvimento do presente estudo foi adotado o método definido por Kaplan e Norton (2005), posteriormente adaptado por Walter (2000), onde por meio de ações consecutivas são definidos os meios para a implementação do BSC em corporações. Com tudo segundo SANTOS (2021), para que a elaboração se torne possível, bem como a sua implementação, é necessário que haja de forma bem definida os conceitos de missão, visão e valores do objeto de estudo, estas informações terão um papel fundamental como *inputs* no contexto da etapa de elaboração do BSC, descrito na FIGURA 10.

FIGURA 10- ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC



FONTE: Adaptado de WALTER (2000).

Com tudo, a etapa de elaboração é caracterizada como o conjunto entre todas as etapas que definem o *Balanced Scorecard*, sendo elas definidas como: perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e os planos de ações para as metas propostas.

Ao passo em que os *inputs* necessários são definidos, as etapas que definem a construção do BSC podem ser descritas por meio do segmento de designações conforme WALTER (2000) descrevem no esquema apresentado na FIGURA 11.

FIGURA 11- SEGMENTOS DAS ETAPAS BSC



FONTE: Adaptado de WALTER (2000).

O presente trabalho, teve como modelo de execução o proposto por Walter (2000), caracterizado por meio de seis passos, sendo estes. Análise e adequação da estratégia corporativa; Preparação das características para construção do mapa estratégico; Validação destas características e em seguida o desenvolvimento de metas operacionais; O desenvolvimento dos planos de ações para que estas metas sejam alcançadas; Aprovação final do mapa estratégico; Implementação.

QUADRO 6- PASSOS REQUERIDOS PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC

ETAPAS	ATIVIDADES	MÉTODO
Análise e adequação da estratégia corporativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação dos pontos fortes e fracos</li> <li>2. Identificação das oportunidades e ameaças</li> </ol>	Aplicação da Matriz SWOT por meio de um <i>Brainstorming</i> .
Preparação das características para construção do mapa estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecimento dos objetivos estratégicos</li> <li>2. Elaboração dos indicadores</li> </ol>	Reunião em equipe
Validação das características definidas e desenvolvimento das metas operacionais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validar as perspectivas, objetivos e indicadores desenvolvidos</li> <li>2. Elaborar metas operacionais</li> </ol>	Reunião com o responsável e posteriormente com a equipe
Elaboração dos planos de ações para que sejam atingidas as metas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção dos planos de ações</li> </ol>	Aplicação do método 5W2H
Aprovação do mapa estratégico do BSC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção do mapa estratégico</li> <li>2. Validação do mapa</li> </ol>	Reunião com o responsável
Implantação do sistema de gestão estratégica orientada por meio do método	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantação gradativa do método</li> </ol>	Aplicação do método PDCA

FONTE: Adaptado de WALTER (2000).

### 3.2.1 Análise e adequação da estratégia corporativa

Como modo de melhorar a percepção acerca dos pontos que são passíveis de melhorias, foi utilizada como ferramenta a análise SWOT. Na fazenda utilizada como objetivo do estudo, esta ferramenta foi utilizada como meio de diagnóstico para definir a situação atual da propriedade, tendo como intuito a readequação dos objetivos estratégicos e metas já pré-estabelecidas.

### 3.2.2 Preparação das características para construção do mapa estratégico

No contexto da definição dos objetivos estratégicos, foram realizadas reuniões com o produtor (responsável), onde por meio dos dados provenientes da análise SWOT foram traçados objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC, tendo como princípio de partida a perspectiva financeira, em seguida a perspectiva dos clientes, na sequência a perspectiva dos processos internos e pôr fim a perspectiva de aprendizado e crescimento.

### 3.2.3 Indicadores

O momento da elaboração dos indicadores que mensuram o desempenho, se deu por meio de reuniões com a equipe aplicando o método *brainstorming*, onde cada membro pode listar os pontos que estes acreditavam ser os mais relevantes dentro de cada processo e em relação a cada perspectiva. Com isso, foram desenvolvidos e definidos indicadores que possibilitariam quantificar e direcionar todos os processos, a fim de serem alcançados.

### 3.2.4 Validação das características definidas e desenvolvimento das metas operacionais

Walter (2000), descreve que uma vez definidos os objetivos estratégicos para cada perspectiva, passa-se a dar início a etapa de elaboração dos indicadores para cada um dos objetivos traçados. Por meio de reuniões com a aplicação do método *brainstorming*, juntamente com a análise de *benchmarking*, proveniente de empresas especializadas em dados pecuários, foram selecionados e desenvolvidos os indicadores, que melhor se adequam a cada perspectiva, levando em consideração as peculiaridades do setor estudado.

As metas operacionais, foram então definidas para cada um dos indicadores, durante uma reunião com o produtor.

### 3.2.5 Elaboração dos planos de ações para que se alcance as metas

Como ferramenta para a elaboração dos planos de ações, foi utilizado o 5W2H, visando apresentar de forma sucinta as atividades requeridas para que seja possível atingir todas as metas traçadas. Para a execução da ferramenta, foi necessário a realização de um *brainstorming*, com o proprietário.

Ao passo em que os planos de ações foram sendo definidos, deu-se o início da elaboração do mapa estratégico, detalhando os meios a serem seguidos para o alcance das metas propostas.

### 3.2.6 Aprovação final do mapa estratégico do BSC

Tendo posse de todos os dados necessários para a construção do mapa estratégico nas etapas precedentes à esta, como foi definido por Walter (2000), foi apresentado ao produtor para que este pudesse validar por meio das relações de causa e efeito entre os objetivos definidos por meio da representação gráfica da relação entre as perspectivas definidas, os objetivos estratégicos, os indicadores elaborados, as metas estabelecidas e as ações imediatas, conforme Santos (2021).

### 3.2.7 Implantação do sistema de gestão estratégica sob orientação do BSC

Como forma de garantia da implantação gradativa bem como a manutenção das atividades relacionada ao BSC, seguiu-se os preceitos prescritos por Andrade (2003), onde por meio do uso do modelo de Ciclo Deming (PDCA), como meio de garantir de propor revisões periódicas ao longo da execução dos planos de ações.

Como descrito por Santos (2021), uma vez construído mapa estratégico juntamente aos planos de ações definidos, a responsabilidade fica sobre o facilitador no contexto do acompanhamento dos resultados obtidos e as tomadas de ações para os ajustes necessários e desta forma foi adotado neste estudo.

### 3.3 COLETA E TABULAÇÃO DE DADOS

Para Miguel (2007), por meio da delimitação dos casos, é necessário a definição das técnicas para as coletas e análises dos dados, possibilitando o uso de múltiplas fontes de evidências, geralmente explicitadas por meio das entrevistas, análises documentais, verificações de dados *in loco* e observações diretas. Miguel (2007), reafirma a importância de formação de grupos heterogêneos para o desenvolvimento de entrevistas, considerando perspectivas diversificadas por meio da seleção de indivíduos de setores diversificados e de diversos níveis hierárquicos.

Miguel (2007), define três características fundamentais, sendo estas: O contexto da pesquisa, os meios para análise de dados e pôr fim a definição dos métodos adotados.

O presente estudo, pode ser descrito, por meio das características gerais como:

- Quantidade de casos estudados: Único.
- Técnicas para coletas de dados: *Brainstorm*, Verificação *in loco* e 5W2H.
  - *Brainstorm*: Para Nobrega (1997) a aplicação da ferramenta se iniciou por meio da clarificação da técnica e da definição dos objetivos para cada sessão. A aplicação da ferramenta ocorrerá por duas fases, sendo estas: Fase criativa, onde os envolvidos apresentaram o maior número de ideias, sem a preocupação de analisar e criticá-las. E a fase crítica, onde os participantes da equipe justificarão e defenderão suas ideias, tendo como objetivo filtrar as melhores ideias.
  - Verificação *in loco*: Foram determinadas visitas semanais até a propriedade a fim de coletar dados e analisar os processos presentes.
  - 5W2H: Segundo Grosbelli (2014), uma das finalidades básicas da ferramenta é garantir que todas as atividades que vão ser realizadas, sejam planejadas de forma cuidadosa. A aplicação da ferramenta se dará na determinação dos planos de ação para as fases de execução do projeto, a fim de esclarecer e determinar caminhos mais assertivos ao longo de todo o estudo.

- Contexto da pesquisa: O desenvolvimento do estudo de caso deu-se início efetivamente em julho de 2022 com uma finalização prevista em fevereiro de 2023.
- Definição do método adotado: O método adotado, seguirá as fases de um estudo de caso, seguindo as etapas de implementação do BSC, tendo como uso de ferramentas como o *Brainstorm*, Análise SWOT e 5W2H.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

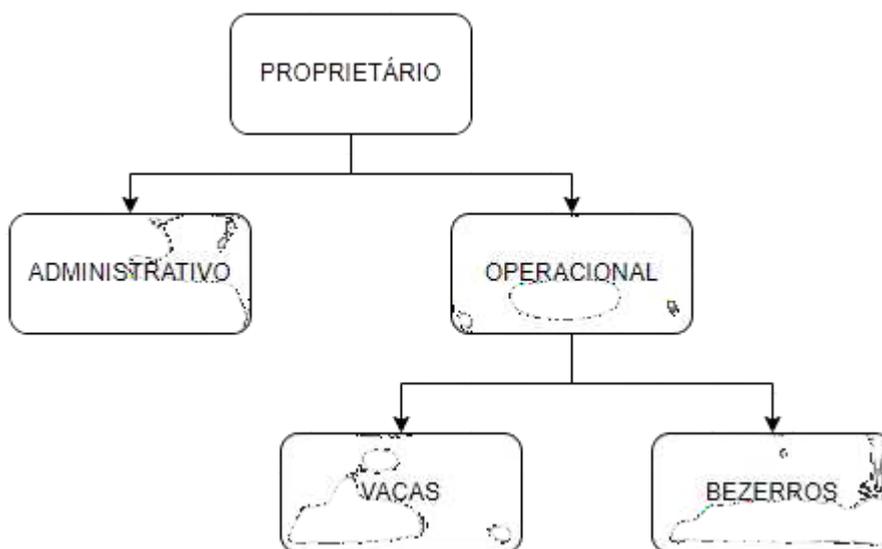
### 4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

Localizada na região norte do Paraná, a fazenda em questão atua no seguimento da pecuária a 45 anos, onde desde sua compra os proprietários atuam na fase de cria da pecuária. Contando com um plantel de 150 vacas criadeiras, a propriedade comercializa bezerros, atendendo produtores de outras fases da pecuária. A propriedade conta com um grupo de 3 colaboradores de campo, que executam as atividades operacionais e 2 colaboradores no administrativo, bem como o proprietário responsável pelas tomadas de decisões. Além da equipe de colaboradores a propriedade é atendida por um Médico Veterinário, responsável por toda a parte reprodutiva da fazenda.

A fazenda realiza a venda de bezerros desmamados, com um peso máximo para a venda de 250 Kg, atendendo pecuaristas de toda a região que atuam nas fases seguintes da pecuária de corte. Atualmente a empresa possui uma estrutura organizacional definida em basicamente dois setores, sendo estes o administrativo e o operacional, onde no operacional tem-se uma subdivisão em Vacas e Bezerros, assim descrito na FIGURA 12.

Os setores existiam de modo informal, com funções pouco definidas, porém durante os *brainstorms* foram esclarecidas as principais funções, tornando o setor administrativo responsável pelos custos, pagamentos e relacionamentos, o operacional passou a ser dividido em dois setores, possibilitando uma melhor especialização dos colaboradores, onde atribuiu-se a um funções relacionados aos manejos propostos para o rebanho de vacas matrizes, enquanto outro tornou-se responsável pelos cuidados com bezerros.

FIGURA 12- SEGMENTOS DAS ETAPAS BSC



FONTE: Autor (2023).

No que diz respeito as diretrizes organizacionais pelo fato do produtor não ter os aspectos de negócio, missão, visão e valores, foi apresentado ao produtor um questionário, apresentado no Apêndice A, onde por meio de questões respondidas pelo mesmo, transcreveríamos de forma sucinta os conceitos apresentados anteriormente.

No QUADRO 7, realizou-se três perguntas, aplicadas durante um *brainstorm* com o produtor, essas questões foram formuladas no intuito de identificar o real motivo da permanência e escolha do setor. Para a realização, necessitou-se de um afastamento de resultados monetários.

No QUADRO 8, as perguntas buscam descrever os objetivos de negócio, aplicando-se visões de curto, médio e longo prazo.

Por fim no QUADRO 9, as perguntas se pautaram em questões de comportamentos e atitudes consideradas importantes para o produtor.

#### QUADRO 7- QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE MISSÃO

<b>MISSÃO</b>
<b>Por que você trabalha com isso?</b>
É uma área que minha família vem atuando a anos e gosto de trabalhar com os animais, além de considerar um bom investimento
<b>Além do dinheiro, por que você continua com essa produção?</b>
Quero que meu filho siga meus passos e os filhos deles também
<b>Pensando dentro do seu setor, sem pensar em retorno financeiro, por que você atua com esta fase em específico?</b>
Mexer com vaca de cria é para poucos e quando a gente vê a parte genética pe um negócio que eu gosto muito de saber que um bezerro que saiu daqui vai carregar a nossa genética da fazenda para todo lugar

FONTE: Autor (2023).

#### QUADRO 8- QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE VISÃO

<b>VISÃO</b>
<b>Como você imagina o seu negócio daqui a 1 ano?</b>
Com uma produção bem requisitada aqui na região
<b>Como você imagina o seu negócio daqui a 5 anos?</b>
Ser um modelo de cria no Paraná
<b>Como você imagina o seu negócio daqui a 10 anos?</b>
Ser um modelo de cria no Brasil

FONTE: Autor (2023).

### QUADRO 9- QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE VALORES

<b>VALORES</b>
Como você quer que seu negócio seja visto?
Quero fazer negócios justos
Na sua opinião, o que é abominável dentro de sua empresa?
Trapaça
Na sua opinião, qual é a principal qualidade que seus funcionários precisam demonstrar?
Na fazenda você precisa fazer além do que te mandam

FONTE: Autor (2023).

Com posse destas informações descritas anteriormente, ainda em reunião com o produtor, buscou-se a resumir em uma frase o significado do sentido de cada resposta obtida pelo questionário, de modo que estas frases resumidas traduzissem de forma clara o sentido de cada resposta antes obtida, apresentadas nos quadros, 7, 8 e 9. Com tudo isto foram obtidas as perspectivas de negócio, traduzidas na missão, visão e valores definidos e apresentados no QUADRO 10.

### QUADRO 10- DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

<b>MISSÃO</b>	A TRADIÇÃO PASSADA DE PAI PARA FILHO EM ENTREGAR A MELHOR GENÉTICA DO NORTE DO PARANÁ
<b>VISÃO</b>	SER REERÊNCIA NACIONAL NA PECUÁRIA DE CRIA
<b>VALORES</b>	NEGOCIOS JUSTOS; PRÓ ATIVIDADE; COMPETENCIA; INTEGRIDADE E SANIDADE ANIMAL

FONTE: Autor (2023).

Conforme SANTOS (2021), realizou em seu estudo, as sessões foram divididas em 7 partes para o segmento do desenvolvimento do mapa estratégico. Sendo a primeira parte a definição da equipe multidisciplinar. A segunda trata-se da aplicação da análise SWOT. Na terceira foram desenvolvidos os objetivos estratégicos. Na quarta etapa, foi o momento da definição dos indicadores utilizados. Na quinta, foi onde foram descritas as metas operacionais. Na sexta os planos de ações e por fim na sétima foi realizada a elaboração do mapa estratégico.

#### 4.2 DEFINIÇÃO DE EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

Para início do presente estudo, iniciou-se a formação de uma equipe multidisciplinar, como forma de conseguir múltiplos pontos de vista como forma de uma coleta de dados mais assertiva. Foi definido então que a equipe seria composta por um Engenheiro Agrônomo (Prestador de serviços), um zootecnista (Prestador de

serviços), além da presença dos colaboradores de cada setor, administrativo, setor das vacas e setor dos bezerros, por fim houve também a participação do proprietário.

Além da definição da equipe incumbida pelo monitoramento e desenvolvimento do estudo, nesta fase foi definido quem seria o facilitador incumbido de monitorar e gerenciar o trabalho no dia a dia da fazenda.

#### 4.3 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT

Durante esta etapa, estipulamos os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da respectiva propriedade. Para isso, durante reuniões, foi aplicada a ferramenta do *brainstorming*, onde a equipe expos suas visões e ideias, acerca de quais seriam os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Por meio da análise SWOT, foi possível identificar o esboço dos fatores que influenciam no negócio, sendo descritos no QUADRO 11.

QUADRO 11- ANÁLISE SWOT

ANÁLISE SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Boa qualidade de pastagens	Decisões tomadas sem a análise das informações
Boa genética animal	Ciclo muito longo dos bezerros
Proximidade do produtor com os processos internos	Pouco controle dos custos de operação
Funcionários com vasta experiência	Baixo nível de controle no aspecto financeiro
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Projeção de alta para bezerros em 2024	Mercado volátil
Alta procura por animais com boa qualidade genética	Evasão de produtores de recria da região
Aumento de inovações para o setor	Problemas climáticos

FONTE: Autor (2023).

No segmento das forças: A fazenda possui como principais diferenciais, segundo o *brainstorm* entre os membros da equipe, boa qualidade de pastagens, o que mostra uma preocupação na fabricação de forrageiras de qualidade, reduzindo custos com suplementação. Outro ponto listado foi a boa genética dos animais. A proximidade do produtor com os processos internos, torna-se uma grande vantagem, tendo vista que deste modo além de gerar engajamento com os colaboradores, ele consegue ter um maior controle dos processos interno. Por fim a presença de colaboradores com uma vasta experiência no ramo, garante a qualidade no manejo.

Ao que se remete às fraquezas: É notório que a fazenda precisa tomar decisões com base em dados e não em intuições ou tradições. Outro ponto significativo é o ciclo longo dos bezerros, aumentando o custo de operação para atingir o peso de venda. Outro ponto é o baixo nível de controle dos custos de operação, onde são excluídos diversos custos impactantes na operação, durante o cálculo. O baixo nível de controle nos quesitos financeiros é outro grande problema identificado na propriedade.

Quanto às oportunidades: Há uma boa projeção de preço de bezerros para os próximos anos, haja vista o grande número de matrizes abatidas, anos atrás. Outra grande oportunidade é o aumento na procura por animais com boa procedência. Por fim o aumento de inovações para o setor foi um grande ponto positivo levantado em reunião.

Por fim nas ameaças: Nos últimos anos temos tido o mercado do boi muito volátil, gerando incertezas nos produtores. Outra grande ameaça é a evasão de produtores de recria, sendo estes os principais clientes de produtores de cria. Bem como os problemas climáticos são considerados uma grande ameaça, visto que se altera ciclo da chuva.

Por meio da análise SWOT, o proprietário teve acesso a um suporte para à tomada de decisão no que se refere aos objetivos estratégicos, sendo este um passo fundamental para o desenvolvimento do projeto.

#### 4.4 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tendo em mãos as informações obtidas pela análise SWOT, bem como nos objetivos futuros para a fazenda, pelo ponto de vista do produtor, foi possível desenvolver os objetivos estratégicos, que passarão a nortear os passos da fazenda, de modo que se cumpra sua missão e para atingir a visão proposta para o negócio. Em equipe foi desenvolvido e descrito abaixo como perspectivas:

- Perspectiva Financeira: Aumentar o faturamento anual;
- Perspectiva do Cliente: Fidelização e satisfação;
- Perspectiva dos Processos Internos: Maior controle dos custos de operação, inventário de rebanho e adesão a tecnologia nos processos;
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento; Capacitação dos colaboradores e segurança no trabalho;

As perspectivas e seus respectivos objetivos estão apresentados no QUADRO

12.

QUADRO 12- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
PERSPECTIVA	OBJETIVOS
FINANCEIRA	Aumentar o faturamento anual
CLIENTES	Fidelização e Satisfação
PROCESSOS INTERNOS	Maior controle dos custos de operação; Inventário do rebanho e Adesão a tecnologia nos processos
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Capacitação dos colaboradores e segurança no trabalho

FONTE: Autor (2023).

#### 4.5 ELABORAÇÃO DOS INDICADORES

No contexto relacionado à perspectiva financeira, o indicador escolhido foi o lucro líquido, o qual demonstra o real lucro da operação, e dessa forma criando a necessidade de classificar de forma mais apurada todos os custos presentes na operação.

Para as perspectivas dos clientes foi utilizado o *Net Promoter Score* (NPS), como forma de quantificar o nível de satisfação do cliente, perante os desempenhos

iniciais dos animais, criando um comparativo entre “expectativa X entrega” e desta forma direcionando os pontos passíveis de melhorias.

Quanto às perspectivas dos processos internos, os indicadores definidos foram baseados nos indicadores zootécnicos mais relevantes relacionados a fase de cria, como: Taxa de fertilidade, que refere-se a relação de fêmeas em cobertura que ficaram prenhes em determinado período de exposição reprodutiva; Taxa de natalidade, que faz relação ao número de bezerros nascidos, em relação ao número de vacas que apresentaram prenhes; Taxa de mortalidade de bezerros, que analisa o número de bezerros mortos após o nascimento; Taxa de lotação, que trata-se do número de unidades animais (UA) e a área por eles ocupada, sendo que uma UA equivale a 450 Kg de peso vivo. Bem como foi escolhido a Taxa de sucesso da inovação (ISR), para mensurar a adesão de tecnologias nos processos, este indicador terá como base a porcentagem de inovações que foram realmente aderidas ao processo.

Por fim, as perspectivas do aprendizado e crescimento foram: Horas de treinamento por homem e Investimento de treinamento homem, que se refere aos recursos financeiros investidos para o desenvolvimento dos colaboradores, bem como períodos sem acidentes.

A relação dos indicadores é melhor apresentado no QUADRO 13, onde adotou-se 7 indicadores, tendo um foco maior em indicadores de produção por existir uma maior facilidade no controle dos mesmos.

QUADRO 13- INDICADORES

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANCEIRA	AUMENTAR O FATURAMENTO ANUAL	LUCRO LÍQUIDO
CLIENTES	FIDELIZAÇÃO E SATISFAÇÃO	NPS
PROCESSOS INTERNOS	CONTROLE DOS CUSTOS DE OPERAÇÃO	TAXA DE NATALIDADE, FERTILIDADE E MORTALIDADE
	INVENTÁRIO DO REBANHO	TAXA DE LOTAÇÃO
	TECNOLOGIA NOS PROCESSOS	ISR
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	CAPCITAÇÃO DOS COLABORADORES	HORAS DE TREINAMENTO HOMEM; INVESTIMENTO DE TREINAMENTO HOMEM
	SEGURANÇA NO TRABALHO	PERIODOS SEM ACIDENTES

FONTE: Autor (2023).

Por meio da construção dos indicadores foram traçadas as metas de modo mais assertivo.

#### 4.6 ELABORAÇÃO DAS METAS OPERACIONAIS

Ao final da determinação dos objetivos e definição dos indicadores, foram descritas as metas operacionais, projetando marcos em um prazo curto que convergem nos objetivos organizacionais SANTOS (2021).

Traçaram-se metas para os respectivos indicadores, apresentada na quarta coluna do QUADRO 14.

QUADRO 14- METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
FINANCEIRA	AUMENTAR O FATURAMENTO ANUAL	LUCRO LÍQUIDO	AUMENTO EM 10% NO LUCRO LÍQUIDO DO PRÓXIMO ANO
CLIENTES	FIDELIZAÇÃO E SATISFAÇÃO	NPS	NPS > 60
PROCESSOS INTERNOS	CONTROLE DOS CUSTOS DE OPERAÇÃO	TAXA DE NATALIDADE, FERTILIDADE E MORTALIDADE	T. NATALIDADE = 75%
			T.FERTILIDADE= 75%
			T. MORTALIDADE= 5%
	INVENTÁRIO DO REBANHO	TAXA DE LOTAÇÃO	15 UA/há
TECNOLOGIA NOS PROCESSOS	ISR	40% DE TAXA DE SUCESSO NA INOVAÇÃO	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	CAPCITAÇÃO DOS COLABORADORES	HORAS DE TREINAMENTO HOMEM; INVESTIMENTO DE TREINAMENTO HOMEM	2 CURSOS OU CAPCITAÇÕES NO ANO
	SEGURANÇA NO TRABALHO	PERIODOS SEM ACIDENTES	NO MÍNIMO 8 MESES SEM NENHUMA OCORRENCIA DE ACIDENTES

FONTE: Autor (2023).

Para a garantia do desenvolvimento de metas operacionais assertivas, foi desenvolvido um processo minucioso dos indicadores propostos, onde foram analisados e discutidos por cada especialista juntamente com o proprietário, realizando relações de causa e efeito para traçar metas mais assertivas.

#### 4.7 ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÕES

A ferramenta 5W2H, foi utilizada para a elaboração dos planos de ações, utilizado o sistema proposto por Veiga (2013) e replicado por Santos (2021), sendo apresentadas as ações e apresentadas no QUADRO 15.

## QUADRO 15- 5W2H

<b>Ação 01</b>	
<b>AUMENTAR A QUANTIDADE DE VENDAS DE BEZERROS NO ANO</b>	
<b>O que?</b>	AUMENTAR A QUANTIDADE DE VENDAS DE BEZERROS NO ANO
<b>Por que?</b>	APROVEITAR A EXPECTATIVA DE ALTA NO PREÇO DOS BEZERROS
<b>Quem?</b>	SETOR DE BEZERROS E VETERINÁRIO
<b>Quando?</b>	ATÉ 31/12/2023
<b>Onde?</b>	FAZENDA
<b>Como?</b>	POR MEIO DE UM AJUSTE NUTRICIONAL NA DIETA DOS BEZERROS, REDUZINDO O TEMPO PARA ATINGIREM O PESO DE VENDA
<b>Quanto?</b>	AUMENTO ESPERADO DE R\$ 1,30 POR DIA NA NUTRIÇÃO DOS BEZERROS
<b>Ação 02</b>	
<b>INGRESSAR NA VENDA DE GADO P.O.</b>	
<b>O que?</b>	INGRESSAR NA VENDA DE GADO P.O.
<b>Por que?</b>	O MERCADO DE GADO P.O. É UM MEIO DE VENDER OS MELHORES ANIMAIS A UM PREÇO MAIS ALTO
<b>Quem?</b>	SETOR DE BEZERROS
<b>Quando?</b>	A PARTIR DE 20/02/2023
<b>Onde?</b>	FAZENDA
<b>Como?</b>	APARTAR OS BEZERROS MACHOS COM O MAIOR POTENCIAL GENÉTICO E CRIA-LOS COMO TOUROS REPRODUTORES, PARA A COMERCIALIZAÇÃO DO SÊMEN
<b>Quanto?</b>	AUMENTO COM O CUSTO DE MANTENÇA DOS TOUROS REPRODUTORES, SENDO UM PREÇO ESTIMADO DE R\$2,00 POR CABEÇA DIA

FONTE: Autor (2023).

O QUADRO 15 é apresentado na íntegra no Apêndice B.

Cada ação ligada a cima são os meios pelos quais as metas serão atingidas. As ações são subdivididas pelas metas as quais cada uma se relaciona, sendo, a ação 01 e ação 02 se relaciona com o aumento em 10% do lucro líquido, a ação 03 refere-se ao nível do NPS > 60.

Ao que diz respeito as ações 04 diz respeito a redução dos custos de operação, visto que serão concedidas condições especiais para a fazenda, já 05 diz respeito ao melhoramento da produção por meio do aumento da fertilidade dos animais, no que tange a ação 06 diz respeito ao aumento dos animais para aumentar a produção e o 07 diz respeito a implementação do software é um caminho para atingir 40% de sucesso de aceitação em inovação.

Quanto à ação 08 refere-se as metas prescritas para o aprendizado e crescimento, relacionando-se aos treinamentos e capacitações dos colaboradores, garantido também uma maior segurança no trabalho.

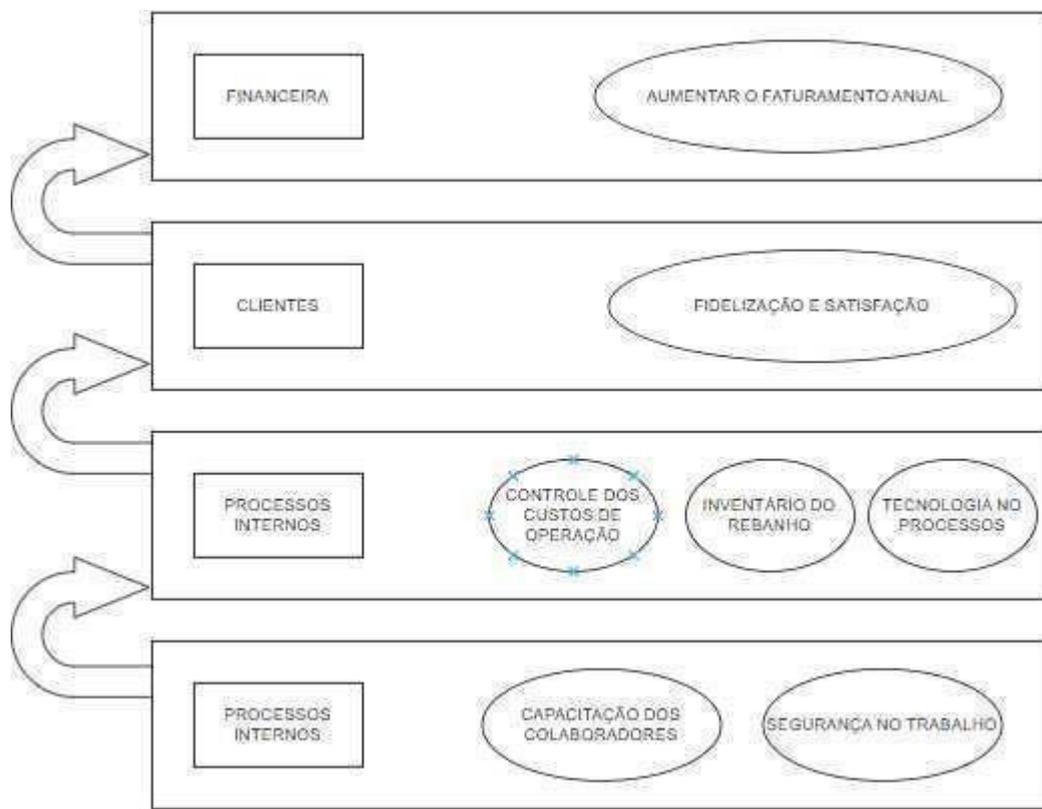
#### 4.8 MAPA ESTRATÉGICO

Por fim, a última etapa para a aplicação do *Balanced Scorecard* diz respeito a elaboração do mapa estratégico. Este ponto relaciona cada perspectiva com os seus respectivos objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações.

O mapa estratégico, possibilita uma visão mais dinâmica, possibilitando uma melhor organização dos passos a serem seguidos, para isso entender as relações de causa e efeito existentes entre as perspectivas do BSC, demonstra toda relação que os indicadores referentes a cada perspectiva, se comporta dentro do sistema.

A FIGURA 13, apresenta esta relação, mostrando que a perspectiva de aprendizado e crescimento afeta, os processos internos, que por sua vez afeta os clientes, que afeta a perspectiva financeira, ao passo em que todas se relacionam.

FIGURA 13- RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO



FONTE: Autor (2023).

Baseado no desenvolvimento prescrito por SANTOS (2021), o mapa estratégico em questão é descrito em um único documento, apresentando as correlações existentes entre os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho bem como as ações que precisam ser executadas e posteriormente utilizados para o apoio na tomada de decisão. O mapa estratégico, apresenta a sequência de ações a serem seguidas, o mapa pode ser melhor observado no QUADRO 16.

QUADRO 16- MAPA ESTRATÉGICO

<b>MISSÃO</b>				
A TRADIÇÃO PASSADA DE PAI PARA FILHO EM ENTREGAR A MELHOR GENÉTICA DO NORTE DO PARANÁ				
<b>VISÃO</b>				
SER REFERÊNCIA NACIONAL NA PECUÁRIA DE CRIA				
<b>DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>				
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>AÇÕES</b>
<b>FINANCEIRA</b>	AUMENTAR O FATURAMENTO ANUAL	LUCRO LÍQUIDO	AUMENTO EM 10% NO LUCRO LÍQUIDO DO PRÓXIMO ANO	AÇÃO 01/ AÇÃO 02
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES	HORAS DE TREINAMENTO HOMEM; INVESTIMENTO DE TREINAMENTO HOMEM	2 CURSOS OU CAPACITAÇÕES NO ANO	AÇÃO 08
	SEGURANÇA NO TRABALHO	PERIODOS SEM ACIDENTES	NO MÍNIMO 8 MESES SEM NENHUMA OCORRÊNCIA DE ACIDENTES	AÇÃO 08

FONTE: Autor (2023).

O QUADRO 16, é apresentado no Apêndice C.

Como evidenciado por Kaplan e Norton (2005), por meio do desenvolvimento do mapa estratégico proporciona para a organização a ênfase no foco para o futuro e crescimento da organização. Desde modo para o proprietário o mapa estratégico foi utilizado como uma forma de mensurar o desempenho da fazenda de forma consistente, de modo que sirva como suporte para a tomada de decisão mais assertiva para a solução dos problemas.

## 5 CONCLUSÕES

Ao se retornar ao objetivo geral, foi possível afirmar que este foi atingido, por meio da implementação do *Balanced Scorecard* como base para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para o auxílio na tomada em uma empresa do setor da pecuária.

As perspectivas propostas pelo método permitiram uma nova visão da propriedade, possibilitando uma análise mais detalhada, gerando uma melhor definição dos objetivos, de uma forma mais clara. Como resultado obteve-se o detalhamento de 7 objetivos estratégicos, os quais foram divididos perante as perspectivas.

Quanto ao desenvolvimento do mapa estratégico, proporcionou à propriedade uma visualização mais dinâmica e clara de suas ações, detalhando de maneira objetiva sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos. O mapa composto por sete objetivos estratégicos, dez indicadores, nove metas, nove planos de ações, proporcionando de maneira objetivo as áreas do negócio a concepção de suas responsabilidades.

Diante ao contexto de um baixo de planejamento dentro de propriedades rurais, o uso do *Balanced Scorecard*, se mostrou de grande valia, como um método para a contribuição de um planejamento estratégico para uma fazenda de cria, tornando possível o alcance dos objetivos estratégicos definidos, bem como a missão e visão.

O *Balanced Scorecard*, proporcionou para o produtor uma maior assertividade nas tomadas de decisões na propriedade, visto que como a implementação do método passando por todas as ferramentas utilizadas, geraram um conhecimento mais aprofundado dos números presentes na fazenda. De modo geral, o método se mostrou bastante efetivo, no estudo em questão, engajando os membros da fazenda, como um todo, ficando evidente as transformações imediatas acerca das diretrizes.

Com tudo, o uso do *Balanced Scorecard* se mostrou eficiente para o problema apresentado, fornecendo um método para a implementação do planejamento estratégico em uma propriedade de cria e fundamentando as tomadas de decisões,

por meio das análises dos dados.

## REFERÊNCIAS

- CAMPOS, José A. **Cenário balanceado (Balanced scorecard)**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.
- CORREA-GARCIA, Jaime Andrés; RESTREPO, Sebastián GÓMEZ and CASTANEDA, FADER LONDOÑO. **Indicadores Financeiros y su eficiencia en la explicación de la generación en el sector cooperativo**. Rev.fac.cienc.econ. [online]. 2018, vol.26, n.2, pp.129-144. ISSN 0121-68
- DA COSTA, Maria Lúcia Ribeiro; DE SOUZA GIANI, Erico Giuliano; GALDAMEZ, Edwin V. Cardoza. **Visão do Balanced Scorecard nas micro, pequenas e médias empresas**. *Sistemas & Gestão*, 2019.
- FERREIRA, I. B.; do Vale, M. S. **Satisfação dos clientes: uma análise através do método net promoter score (NPS) em uma empresa de containers e equipamentos**. *Exatas & Engenharias*, v. 8, n. 22, 14 nov. 2018.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. *Plageder*, 2009.
- Gil AC. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.
- GUEDES, Tereza Matilde Marsicano. **Planejamento anual da atividade pecuária de corte: cria, recria e engorda**. 1989. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1989. doi:10.11606/D.11.2019.tde-20190821-124020. Acesso em: 2023-02-15.
- GUIMARÃES, A. P.; Oliveira, M. C. B.; Cunha, T.C. (2015), **Utilização do Balanced Scorecard por microempresas e empresas de pequeno porte**, 2020.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Gulf Professional Publishing, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II.** Accounting horizons, 2001.

KAPLAN, Robert S. et al. **The balanced scorecard: measures that drive performance.** Harvard business review, 2005.

KOTLER, P., & Keller, K. L. **Administração de marketing.** Pearson, 2015.

KURGANCT, Lima. **Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem (2009).**

MENDONÇA e MARTINS, **Eficiência financeira das cooperativas,** 2012.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Production, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Patterns in strategy formation.** Management science, 1978.

MINTZBERG, Henry. **The strategy concept I: Five Ps for strategy.** California management review, 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia.** Bookman Editora, 2009.

NÓBREGA, Maria de Magdala; Lopes neto, David; Santos, Sérgio Ribeiro dos. **Uso da técnica de brainstorming para tomada de decisões na equipe de enfermagem de saúde pública.** Revista Brasileira de Enfermagem, 1997.

OLIVEIRA, **Comparação de médias do NPS entre as empresas listadas no ranking nacional de atendimento ao cliente- IBRC,** 2022.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: Measuring business excellence,** 1997.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance.** simon and schuster, 2011.

SANTOS, **O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica: O caso de uma empresa do segmento de gestão ocupacional no paraná, 2021.**

TURCKER R. A. **Understanding customer loyalty in the UK mobile phone market. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15(4), 269-278, 2007.**

VASCONCELLOS FILHO, Paulo. ***Afinal, o que é planejamento estratégico?* Revista de Administrao de Empresas, 1978.**

VASCONCELLOS FILHO, Paulo. ***Construindo Estratégias para Vencer.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.**

VORPAGEL, Elza Hofer, Anderson Giovane Sontag. ***Gestão de custos em pequenas propriedades rurais: um estudo aplicado no município de Marechal Cândido Rondon –PR,* 2017.**

WALTER, Fábio; NETO, Francisco José Kliemann. ***Uma Proposta de Metodologia de Elaborao do BALANCED SCORECARD. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC,* 2000.**

YIN, Robert K. ***Estudo de Caso-: Planejamento e métodos.* Bookman editora, 2015.**

**APÊNDICE A-** Questionário para a definição de missão, visão e valores.

<b>MISSÃO</b>
Por que você trabalha com isso?
Além do dinheiro, por que você continua com essa produção?
Pensando dentro do seu setor, sem pensar em retorno financeiro, por que você atua com esta fase em específico?

<b>VISÃO</b>
Como você imagina o seu negócio daqui a 1 ano?
Como você imagina o seu negócio daqui a 5 anos?

<b>Como você imagina o seu negócio daqui a 10 anos?</b>

<b>VALORES</b>
Como você quer que seu negócio seja visto?
Na sua opinião, o que é abominável dentro de sua empresa?
Na sua opinião, qual é a principal qualidade que seus funcionários precisam demonstrar?

<b>Ação 01</b>	
<b>AUMENTAR A QUANTIDADE DE VENDAS DE BEZERROS NO ANO</b>	
<b>O que?</b>	AUMENTAR A QUANTIDADE DE VENDAS DE BEZERROS NO ANO
<b>Por que?</b>	APROVEITAR A EXPECTATIVA DE ALTA NO PREÇO DOS BEZERROS
<b>Quem?</b>	SETOR DE BEZERROS E VETERINÁRIO
<b>Quando?</b>	ATÉ 31/12/2023
<b>Onde?</b>	FAZENDA
<b>Como?</b>	POR MEIO DE UM AJUSTE NUTRICIONAL NA DIETA DOS BEZERROS, REDUZINDO O TEMPO PARA ATINGIREM O PESO DE VENDA
<b>Quanto?</b>	AUMENTO ESPERADO DE R\$ 1,30 POR DIA NA NUTRIÇÃO DOS BEZERROS
<b>Ação 02</b>	
<b>INGRESSAR NA VENDA DE GADO P.O.</b>	
<b>O que?</b>	INGRESSAR NA VENDA DE GADO P.O.
<b>Por que?</b>	O MERCADO DE GADO P.O. É UM MEIO DE VENDER OS MELHORES ANIMAIS A UM PREÇO MAIS ALTO
<b>Quem?</b>	SETOR DE BEZERROS
<b>Quando?</b>	A PARTIR DE 20/02/2023
<b>Onde?</b>	FAZENDA
<b>Como?</b>	APARTAR OS BEZERROS MACHOS COM O MAIOR POTENCIAL GENÉTICO E CRIA-LOS COMO TOUROS REPRODUTORES, PARA A COMERCIALIZAÇÃO DO SÊMEN
<b>Quanto?</b>	AUMENTO COM O CUSTO DE MANUTENÇÃO DOS TOUROS REPRODUTORES, SENDO UM PREÇO ESTIMADO DE R\$2,00 POR CABEÇA DIA
<b>Ação 03</b>	
<b>CENTRAL DE PÓS VENDA</b>	
<b>O que?</b>	CRIAR UMA CENTRAL DE PÓS VENDA
<b>Por que?</b>	COMO FORMA DE MELHORAR O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E COLETAR OS FEEDBACKS DOS MESMOS
<b>Quem?</b>	SETOR ADMINISTRATIVO
<b>Quando?</b>	A PARTIR DO DIA 15/12/2022
<b>Onde?</b>	ESCRITÓRIO
<b>Como?</b>	POR MEIO DE APLICAÇÃO DE NPS
<b>Quanto?</b>	
<b>Ação 04</b>	
<b>FECHAR PARCERIAS COM FORNECEDORES DE INSUMOS</b>	
<b>O que?</b>	FECHAR PARCERIAS COM FORNECEDORES DE INSUMOS AGRÍCOLAS
<b>Por que?</b>	COMO FORMA DE REDUZIR OS CUSTOS COM COMPRAS
<b>Quem?</b>	SETOR ADMINISTRATIVO
<b>Quando?</b>	A PARTIR DO DIA 10/01/2023
<b>Onde?</b>	ESCRITÓRIO
<b>Como?</b>	POR MEIO DE FORNECIMENTO DE ÁREAS PARA TESTES DE PRODUTO E ACORDOS DE COMPRAS EM QUANTIDADES
<b>Quanto?</b>	
<b>Ação 05</b>	
<b>AUMENTAR A TAXA DE FERTILIDADE</b>	
<b>O que?</b>	AUMENTAR A TAXA DE FERTILIDADE DAS VACAS MATRIZES

<b>Por que?</b>	COMO FORMA DE APROXIMAR A TAXA DA PROPRIEDADE COM A MÉDIA NACIONAL
<b>Quem?</b>	SETOR DE VACAS E VETERINÁRIO
<b>Quando?</b>	JANEIRO DE 2023
<b>Onde?</b>	FAZENDA
<b>Como?</b>	POR MEIO DO IATF E REPASSE EM MONTA
<b>Quanto?</b>	
<b>Ação 06</b>	
<b>AUMENTAR A TAXA DE LOTAÇÃO</b>	
<b>O que?</b>	AUMENTAR A TAXA DE LOTAÇÃO DE VACAS
<b>Por que?</b>	COMO FORMA DE AUMENTAR O NÚMERO DE VACAS MATRIZES
<b>Quem?</b>	AGRONOMO
<b>Quando?</b>	JANEIRO DE 2023
<b>Onde?</b>	FAZENDA
<b>Como?</b>	POR MEIO DO MELHORAMENTO DE PASTAGENS
<b>Quanto?</b>	CUSTOS DE COMPRAS DE ANIMAIS E OPERAÇÕES DE FERTILIDADE DO SOLO
<b>Ação 07</b>	
<b>IMPLEMENTAÇÃO DE UM SOFTWARE DE CONTROLE</b>	
<b>O que?</b>	IMPLEMENTAÇÃO DE UM SOFTWARE DE CONTROLE
<b>Por que?</b>	COMO FORMA DE MELHORAR O CONTROLE DOS CUSTOS E PROCESSOS PRESENTES NA PROPRIEDADE
<b>Quem?</b>	ADMINISTRAÇÃO/AGRONOMO/VETERINÁRIO
<b>Quando?</b>	JANEIRO DE 2023
<b>Onde?</b>	FAZENDA/ESCRITÓRIO
<b>Como?</b>	POR MEIO DA CONTRATAÇÃO DE UMA CONSULTORIA PARA O SUPORTE INICIAL E IMPLEMENTAÇÃO DO SOFTWARE
<b>Quanto?</b>	SOFTWARE: R\$ 10.000,00 (ANUAL); CONSULTORIA: R\$: 10.000,00
<b>Ação 08</b>	
<b>CAPACITAÇÕES DE SEGURANÇA NO TRABALHO</b>	
<b>O que?</b>	TREINAMENTOS DE SEGURANÇA NO TRABALHO
<b>Por que?</b>	EVITAR ACIDENTES NOS LOCAIS DE SERVIÇO
<b>Quem?</b>	ADMINISTRAÇÃO
<b>Quando?</b>	JANEIRO DE 2023
<b>Onde?</b>	FAZENDA
<b>Como?</b>	PACOTE DE TREINAMENTOS DE NRS
<b>Quanto?</b>	

## APÊNDICE C- Mapa Estratégico.

<b>MISSÃO</b>				
A TRADIÇÃO PASSADA DE PAI PARA FILHO EM ENTREGAR A MELHOR GENÉTICA DO NORTE DO PARANÁ				
<b>VISÃO</b>				
SER REFERÊNCIA NACIONAL NA PECUÁRIA DE CRIA				
<b>DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>				
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>AÇÕES</b>
<b>FINANCEIRA</b>	AUMENTAR O FATURAMENTO ANUAL	LUCRO LÍQUIDO	AUMENTO EM 10% NO LUCRO LÍQUIDO DO PRÓXIMO ANO	AÇÃO 01/ AÇÃO 02
<b>CLIENTES</b>	FIDELIZAÇÃO E SATISFAÇÃO	NPS	NPS>60	AÇÃO 03/ AÇÃO 04
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	CONTROLE DOS CUSTOS DE OPERAÇÃO	TAXA DE NATALIDADE	T. NATALIDADE = 75%	AÇÃO 05
		TAXA DE FERTILIDADE	T. FERTILIDADE=75%	AÇÃO 05
		TAXA DE MORTALIDADE	T. MORTALIDADE= 5%	AÇÃO 05
	INVENTÁRIO DE REBANHO	TAXA DE LOTAÇÃO	15 UA/Há	AÇÃO 06
	TECNOLOGIA NOS PROCESSOS	ISR	40% DE TAXA DE SUCESSO NA INOVAÇÃO	AÇÃO 07
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES	HORAS DE TREINAMENTO HOMEM; INVESTIMENTO DE TREINAMENTO HOMEM	2 CURSOS OU CAPACITAÇÕES NO ANO	AÇÃO 08
	SEGURANÇA NO TRABALHO	PERIODOS SEM ACIDENTES	NO MÍNIMO 8 MESES SEM NENHUMA OCORRENCIA DE ACIDENTES	AÇÃO 08

