UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

AMELIE MOCHDECI FURTADO DE MENDONÇA

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MELHORIA DE DESEMPENHO EM UMA PROPRIEDADE RURAL

JUIZ DE FORA
2023

AMELIE MOCHDECI FURTADO DE MENDONÇA

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MELHORIA DE DESEMPENHO EM UMA PROPRIEDADE RURAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc. Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Furtado de Mendonça, Amelie Mochdeci.
APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MELHORIA DE DESEMPENHO EM UMA PROPRIEDADE RURAL / Amelie Mochdeci Furtado de Mendonça. -- 2023.
76 p.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Planejamento Estratégico. 2. Balanced Scorecard. 3. Mapa Estratégico. I. Dias Alves, Luiz Henrique , orient. II. Título.

AMELIE MOCHDECI FURTADO DE MENDONÇA

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MELHORIA DE DESEMPENHO EM UMA PROPRIEDADE RURAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 29 de junho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc. Luiz Henrique Dias Alves
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Cristina Márcia Barros de Castro
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Diante da conclusão do meu curso de Engenharia de Produção na UFJF, gostaria de expressar minha profunda gratidão àqueles que desempenharam um papel essencial em toda a minha jornada de formação pessoal e profissional como Engenheira de Produção.

Ao longo do meu processo de formação, contei com uma extensa rede de apoio que me auxiliou a enfrentar os desafios que encontrei no caminho. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais, Mônica e Marcelo, e à minha madrasta, Arzi, que estiveram ao meu lado durante todo o processo e sempre me incentivaram a perseguir meus sonhos. Também sou grata aos meus irmãos, Karime, Marcelo e Emmanuel, que me apoiaram em cada etapa do percurso. E, é claro, aos meus amigos de faculdade, que enfrentaram todos os desafios ao meu lado e sempre estiveram presentes. Em especial, gostaria de expressar minha gratidão ao Guilherme, que esteve ao meu lado e me apoiou durante toda a minha trajetoria academica.

Não posso deixar de expressar minha gratidão à universidade por todas as oportunidades proporcionadas para o meu desenvolvimento, assim como a todos os professores que fizeram parte da minha jornada. Em particular, gostaria de agradecer ao professor Luiz Alves, que me orientou durante todo o trabalho de conclusão, e às professoras Cristina e Clarice, que compuseram a minha banca e me apoiaram de maneira significativa ao longo desse percurso.

Mais uma vez, gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos. Muito obrigada!

RESUMO

A Fazenda Reserva, situada em Juiz de Fora - Minas Gerais, é uma produtora de alimentos orgânicos que adota um modelo de negócio baseado em cestas de assinatura, permitindo que os clientes selecionem os produtos desejados e os recebam periodicamente em suas residências. Com o objetivo de impulsionar o desempenho e alcançar metas específicas, foi desenvolvido um planejamento estratégico utilizando a metodologia Balanced Scorecard (BSC). O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para orientar as organizações em relação ao mercado e auxiliá-las a atingir seus objetivos. Nesse contexto, o presente estudo teve como propósito elaborar um planejamento estratégico personalizado para a Fazenda Reserva, utilizando o BSC como metodologia de referência. O objetivo principal era criar um mapa estratégico que contemplasse as quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A partir dos objetivos estabelecidos, foram desenvolvidos indicadores de desempenho para monitorar o progresso e a eficácia das ações estratégicas. Além disso, planos de ação foram elaborados, detalhando as atividades necessárias para alcançar os objetivos propostos, incluindo prazos, responsáveis e recursos necessários.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico.

ABSTRACT

The Fazenda Reserva, located in Juiz de Fora - Minas Gerais, is an organic food producer that adopts a subscription box business model, allowing customers to select desired products and receive them periodically at their homes. In order to boost performance and achieve specific goals, a strategic planning was developed using the Balanced Scorecard (BSC) methodology. Strategic planning is a fundamental tool to guide organizations in the market and assist them in reaching their objectives. In this context, the present study aimed to create a customized strategic plan for Fazenda Reserva, utilizing BSC as the reference methodology. The main objective was to create a strategic map encompassing the four BSC perspectives: financial, customers, internal processes, and learning and growth. Based on the established objectives, performance indicators were developed to monitor the progress and effectiveness of strategic actions. Additionally, action plans were elaborated, detailing the necessary activities to achieve the proposed objectives, including deadlines, responsible parties, and required resources.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Strategic Map.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As 4 áreas do BSC.....18
Figura 2 – O mapa estratégico representa como a organização cria valor 19
Figura 3 – Relação entre os ciclos de vida da empresa com os temas financeiros estratégicos 21
Figura 4 – BSC dada a Perspectiva dos clientes.....23
Figura 5 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica 24
Figura 6 - A Estrutura do Aprendizado e Crescimento. 26
Figura 7 – Indicadores de desempenho mais apropriados para as micro e pequenas empresas. 28
Figura 8 – Matriz SWOT.....30
Figura 9 - Análise estratégica da Matriz SWOT. 31
Figura 10 - Método da ferramenta 5W2H 33
Figura 11 - Palavras chaves da ferramenta 5W2H. 34
Figura 12 – Área de plantação da Fazenda Reserva. 35
Figura 13 – Barraca da Honestidade Fazenda Reserva 37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Diretrizes Estratégicas Fazenda Reserva. 42
Quadro 2– Matriz SWOT 43
Quadro 3– Explicação Matriz SWOT 44
Quadro 4– Objetivos Estratégicos de acordo com o BSC 51
Quadro 5 – Indicadores-chave de desempenho 54
Quadro 6– Planos de Ação para a Fazenda Reserva, dada a Metodologia 5W2H 62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Matriz de priorização.....48

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BSC *Balanced Scorecard*

SWOT *Strenghts* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

5W2H *What* (o que); *Who* (quem); *Where* (onde); When (quando), *Why* (por quê), *How* (como) e *How Much* (quanto custa).

GEM *Global Entrepreneurship Monitor*

MPME Micro, pequenas e médias empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS 11
1.2. JUSTIFICATIVA 12
1.3. ESCOPO DO TRABALHO 13
1.4. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 14
1.5. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 14
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO 15

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 16

2.1. BALANCED SCORECARD – BSC 17
2.1.1. BSC - PERSPECTIVA FINANCEIRA 19
2.1.2. CLIENTES 21
2.1.3. PROCESSOS INTERNOS 24
2.1.4. APRENDIZADO E CRESCIMENTO 25
2.1.5. CAPITAL HUMANO 26
2.1.6. BSC EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS 27
2.2. OUTRAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE E PLANEJMENTO ESTRATÉGICO 28
2.2.1. MATRIZ SWOT E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS 29
2.2.2. 5W2H 33

3. DESENVOLVIMENTO 35

3.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA 35
3.1.1 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS 37
3.2. ALINHAMENTO COM A EMPRESA 38
3.2.1 PRINCIPAIS PONTOS OBSERVADOS 39

4. RESULTADOS 42

4.1. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS 42

4.2. MATRIZ SWOT 43
4.3. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO 48
4.4. MAPA E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 50
4.5. PLANOS DE AÇÃO PARA A FAZENDA RESERVA 61

5. CONCLUSÕES 70

6. REFERÊNCIAS 72

1. ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE..... ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

2. ANEXO F – DECLARAÇÃO DA EMPRESA ..... ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

1. INTRODUÇÃO

A demanda e a produção mundial de produtos orgânicos estão crescendo de forma significativa anualmente. O aumento da procura dos alimentos orgânicos tende a continuar, uma vez que os consumidores prezam cada vez mais por produtos com menores riscos à saúde, valores éticos nos processos produtivos, redução de impactos ambientais e sociais, preocupação com as condições de trabalho dos produtores e trabalhadores rurais, entre outros. O que acaba incentivando o consumo de alimentos mais saudáveis e naturais (LIMA; 2020)

A partir desse novo nicho mercadológico, existe uma oportunidade de mercado para novos empreendedores, como a Fazenda Reserva, propriedade rural e objeto do estudo. A empresa estudada tem como objetivo a venda de produtos orgânicos com um modelo de cesta por assinatura, com o foco em consumidores à procura de uma alimentação mais saudável. Dessa forma, a Fazenda Reserva tem como objetivo ser sustentável e impactar o seu ecossistema, porém não apresenta, atualmente, um planejamento para atingir seus objetivos e metas.

Um planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia na orientação e gestão do empreendedor e sua falta pode ser fatal, principalmente para micro e pequena empresa (FARIA, 2020). O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia que permite aplicar ações determinadas no planejamento estratégico a fim de descrever a estratégia de uma empresa através de objetivos em 4 áreas (financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado e crescimento), criando assim uma visão holística da empresa e focando em objetivos em todas as áreas.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo a estruturação de um BSC para a Fazenda analisada, com o propósito de auxiliar a empresa na criação de seus objetivos e metas, focando em todas as áreas da metodologia.

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Focada na preservação da diversidade biológica dos ecossistemas naturais, equilíbrio da saúde da água, solo e ar e com as preocupações de relações de trabalho justo e digno, a Fazenda

Reserva, localizada na cidade de Juiz de Fora, tem como propósito o cultivo e produção de produtos mais saudáveis, isentos de agrotóxicos e contaminantes. Seu modelo de negócio é focado em venda de cestas de produtos orgânicos que são entregues diretamente ao consumidor final, reduzindo custos com vendedores intermediários.

A Fazenda Reserva apresenta uma gama de produtos orgânicos variados entre: hortaliças, legumes, temperos, frutas, queijos, ovos, geleias e doces, que podem ser entregues diretamente na casa do consumidor final através de um programa de assinatura, no qual o consumidor realiza o pagamento de forma mensal e escolhe seus produtos e a frequência desejada de entregas. Contudo, devido a produção orgânica, a Fazenda apresenta a dificuldade da sazonalidade, que se agrava com a necessidade da diversidade de produtos para atender a demanda de seus clientes. Outra dificuldade do plantio é o planejamento, uma vez que alguns cultivos precisam de anos para dar os frutos e outras semanas, logo é necessário um planejamento detalhado e metas bem estabelecidas para que o crescimento seja alinhado com as vendas e as colheitas.

Atualmente, a empresa não conhece de forma clara suas forças e fraquezas, não apresenta de forma objetiva estratégias para alinhar sua lucratividade com os investimentos já realizados, não avalia de forma constante e direta a satisfação de seus clientes, apresenta dificuldade em avaliar os processos internos a fim de aprimorá-los e reter os conhecimentos práticos em poucos funcionários, ficando refém dos mesmos. Dessa forma, a estruturação de um planejamento estratégico, focado principalmente na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), poderosa ferramenta de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON; 1997) tem como objetivo principal ir além dos indicadores financeiros e analisar a empresa como um todo, focando nas 4 áreas da metodologia (financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado e inovação).

1.2. JUSTIFICATIVA

De acordo com o Relatório Executivo Empreendedorismo no Brasil de 2019, realizado pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) estima-se que 53,5 milhões de brasileiros estejam envolvidos na criação de novos empreendimentos, sendo que a intenção de fazer a diferença no mundo é a segunda maior motivação dos brasileiros para iniciar um novo negócio.

Motivação que se alinha com os propósitos da Fazenda, de acordo com seu proprietário. Dessa forma, existe uma quantidade significativa de novas empresas no mercado brasileiros. Contudo, de acordo com a pesquisa "Sobrevivência das Empresas" realizada pelo SEBRAE em 2021, 3 a cada 10 pessoas que abrem o próprio negócio encerram as atividades após 5 anos e o estado de Minas Gerais lidera a taxa de mortalidade dos negócios com 30% de empresas fechadas (disponível em: https://www.agenciasebrae.com.br//asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf).

A estruturação do *Balanced Scorecard* permite um direcionamento para a empresa sobre como chegar em seus objetivos e metas e com a finalidade de ajudar a Fazenda Reserva a crescer em seu ramo de atuação, esse trabalho é dedicado à estruturar um BSC para auxiliar a empresa em seu crescimento.

O tema se justifica uma vez que ele está totalmente inserido dentro do contexto da engenharia de produção, auxiliando o desenvolvimento da Fazenda Reserva através do BSC, sendo área de estudo de interesse do autor.

1.3. ESCOPO DO TRABALHO

O estudo propõe desenvolver um planejamento estratégico para a Fazenda Reserva, localizada na cidade de Juiz de Fora, com ênfase no BSC. Dessa forma o estudo foi realizado a partir das seguintes etapas: análise ambiental; redefinição das diretrizes estratégicas, criação do mapa estratégico, indicadores e planos de ação.

Considerando o presente trabalho, a estruturação do planejamento estratégico para a Fazenda Reserva foi realizada durante o ano de 2022, no qual foram feitos estudos sobre a aplicação das metodologias na realidade do modelo de negócio da empresa, coleta de dados fornecidos pela própria e aplicação das metodologias selecionadas.

Vale ressaltar que um planejamento estratégico é criado com o objetivo de colher os resultados a longo prazo, dessa forma não foi possível realizar a medição dos resultados dos indicadores estruturados, devido ao tempo de 3 anos de duração do planejamento estratégico criado.

1.4. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O trabalho teve como objetivo principal a estruturação de um mapa estratégico para a Fazenda Reserva visando impulsionar seu desempenho e alcançar resultados significativos, nas áreas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, a fim de garantir sua sustentabilidade e crescimento no mercado. Para tal, faz-se necessário atender aos seguintes objetivos específicos:

a) Identificação do cenário interno e externo da empresa, com base na matriz SWOT, para compreender seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

b) Redefinição das diretrizes estratégicas da empresa para alinhar suas ações com a visão de futuro desejada.

c) Definição dos objetivos estratégicos que guiarão as atividades da Fazenda Reserva.

d) Elaboração de indicadores e metas claras para monitorar o progresso e a eficácia das ações estratégicas implementadas.

1.5. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Esse trabalho é, quanto sua natureza, de origem aplicada, uma vez que se pretende aplicar os conhecimentos adquiridos com ele na prática. Quanto aos objetivos, são definidos como descritivos e exploratórios visto que pretende descrever e explorar fatos de uma determinada realidade. A abordagem foi qualitativa, uma vez que não se baseou em número. O método de pesquisa pode ser classificado como uma pesquisa-ação, pois o pesquisador atuou diretamente na proposta e na aplicação (MIGUEL *et al*; 2010).

Para seu desenvolvimento, estruturou-se um planejamento estratégico para uma fazenda de produtos orgânicos. Para tal, o presente trabalho foi dividido em 5 partes: análise ambiental; redefinição das diretrizes estratégicas, criação do mapa estratégico, indicadores e planos de ação.

Primeira etapa - análise ambiental: Nesta etapa, o objetivo principal é realizar um estudo interno e externo sobre a Fazenda Reserva, entender seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e fraquezas, para isso foi utilizada a metodologia SWOT *Strenghts* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)) e essa etapa foi

realizada através da percepção dos funcionários da Fazenda Reserva, que estão imersos no ambiente e conseguem contribuir de forma fidedigna para tal etapa.

Segunda etapa - redefinição das diretrizes estratégicas: Nesta etapa, o objetivo era estruturar as diretrizes estratégicas da empresa que também contou com o auxílio dos colaboradores da Fazenda. Com o objetivo de gerar senso de pertencimento para os mesmos, foi realizado em um momento de co-criação das diretrizes através de uma dinâmica com o time.

Terceira etapa- montagem do mapa estratégico – Nesta etapa, foram criado os objetivos estratégicos baseados na metodologia BSC, com o propósito principal de definir os objetivos da empresa através de cada perspectiva da metodologia (financeira, cliente, interna e aprendizado e crescimento), e essa definição foi realizada através das informações coletadas na primeira etapa em conjunto com o sócio proprietário da Fazenda, garantindo o alinhamento com este.

Quarta etapa - Criação de metas e indicadores. O objetivo dessa etapa foi direcionar a Fazenda Reserva em como atingir os objetivos criados na terceira etapa, para isso foi utilizada a metodologia 5W2H a fim de direcionar o desenvolvimento e acompanhamento das metas criadas.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse trabalho foi desenvolvido em cinco partes delimitadas pelos cinco capítulos. O Capítulo um é direcionado a introdução, contextualização sobre a Fazenda Reserva, escopo do trabalho, considerações iniciais, justificativa do trabalho realizado, estrutura, objetivos e metodologias utilizadas.

O segundo capítulo compreende a revisão bibliográfica das ferramentas utilizadas para o estudo de caso através de um referencial teórico. O capítulo três apresenta o desenvolvimento do estudo de caso em questão baseado nas ferramentas compreendidas no segundo capítulo.

No capítulo 4 apresenta o desenvolvimento do BSC para a Fazenda Reserva. Por fim, no capítulo 5 é apresentado as conclusões e considerações finais sobre o trabalho desenvolvido.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo “estratégia” tem origem no meio militar, uma vez que a etimologia da palavra tem origem na Grécia Antiga, do termo grego *strategia* significando “habilidade do general” e considerando que Sun Tzu define “estratégia” como um conjunto de ações chaves para a vitória em um combate (SUN TZU, 1996, p. 3), o termo difundido no meio militar, tem como síntese a criação de planos e ações para vencer seus oponentes.

Atualmente, com o avanço da revolução industrial, se tornou necessário estruturar formas de gerir as organizações que crescem de forma exponencial, uma vez que com a industrialização, as produções se tornaram cada vez mais exponenciais, sendo necessário criar estratégias para que uma empresa se sobressaia em relação às demais. Assim como Tzu planejava estratégias para vencer seus oponentes nos meios militares, nos dias de hoje, é necessário planejar formas de uma empresa se destacar para os seus consumidores, vencendo assim, seus concorrentes.

Em 1914, com a criação do fordismo, modelo criado com o objetivo de unificar a forma de produção e, assim, produzir mais a custos menores, exemplifica uma forma de estratégia para aumentar suas vendas em relação aos seus concorrentes. Já na segunda metade do século XX tem-se o Toyotismo, que é um outro modelo de gestão que produz sobre a demanda do consumidor, sendo uma outra estratégia em relação a sua produção.

Em 1990, Kaplan e Norton iniciaram uma pesquisa com diversas empresas com o objetivo de aprimorar a forma de mensuração de desempenho das organizações. Dessa forma, foi desenvolvido a metodologia do BSC, ferramenta a qual ajuda a mensurar o desempenho de uma empresa em 4 áreas de atuação diferentes (financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado e crescimento) (KAPLAN E NORTON, 2004).

Portanto, pode-se concluir que a estratégia tem como objetivo criar formas de atingir um resultado, como exemplo do caso de Tzu ganhando em uma guerra e no cenário de organizações dos dias atuais, conseguir atingir seus objetivos e metas. Sendo assim, o mapa estratégico proposto por Kaplan e Norton, ajuda a mensurar e atingir o sucesso das organizações.

2.1. BALANCED SCORECARD – BSC

Kaplan e Norton (2004) mostram que atualmente as organizações precisam focar seus investimentos nos ativos intangíveis, como capital humano, banco de dados e sistemas de informações, qualidade dos processos, relacionamento com os clientes, gestão da marca, inovação, cultura organizacional, entre outros (KAPLAN e NORTON; 2004). Dessa maneira, é importante medi-los corretamente. Contudo, tão importante quanto planejar, é executar, pois é estimado que 70% dos casos de estratégias fracassadas não são sobre a má estratégia, mas sim sobre a má execução (KAPLAN e NORTON, 2000; BOSSIDY e CHARAIN; 2019)

Sendo assim, foi criado o modelo de planejamento e gestão estratégica BSC, que oferece uma forma de mensuração clara dos objetivos, proporcionando uma visão holística da empresa. O BSC é dividido em 4 perspectivas que geram uma cadeia de causa e efeito.

Na perspectiva financeira, é considerado o desempenho financeiro como foco em promover o crescimento sustentável para os acionistas. Para melhorar os resultados financeiros, tem-se a segunda perspectiva com o foco no sucesso com os clientes-alvos. Para melhorar as propostas de valores para os clientes, tem-se a terceira perspectiva com a finalidade de melhorar os processos internos. Para se ter melhores processos internos, desenvolvem os ativos intangíveis de aprendizado e crescimento, sendo essa a quarta perspectiva.

Dessa forma, o BSC consegue trazer grandes resultados de uma forma completa (KAPLAN e NORTON; 2004). Essa relação pode ser observada na Figura 1.

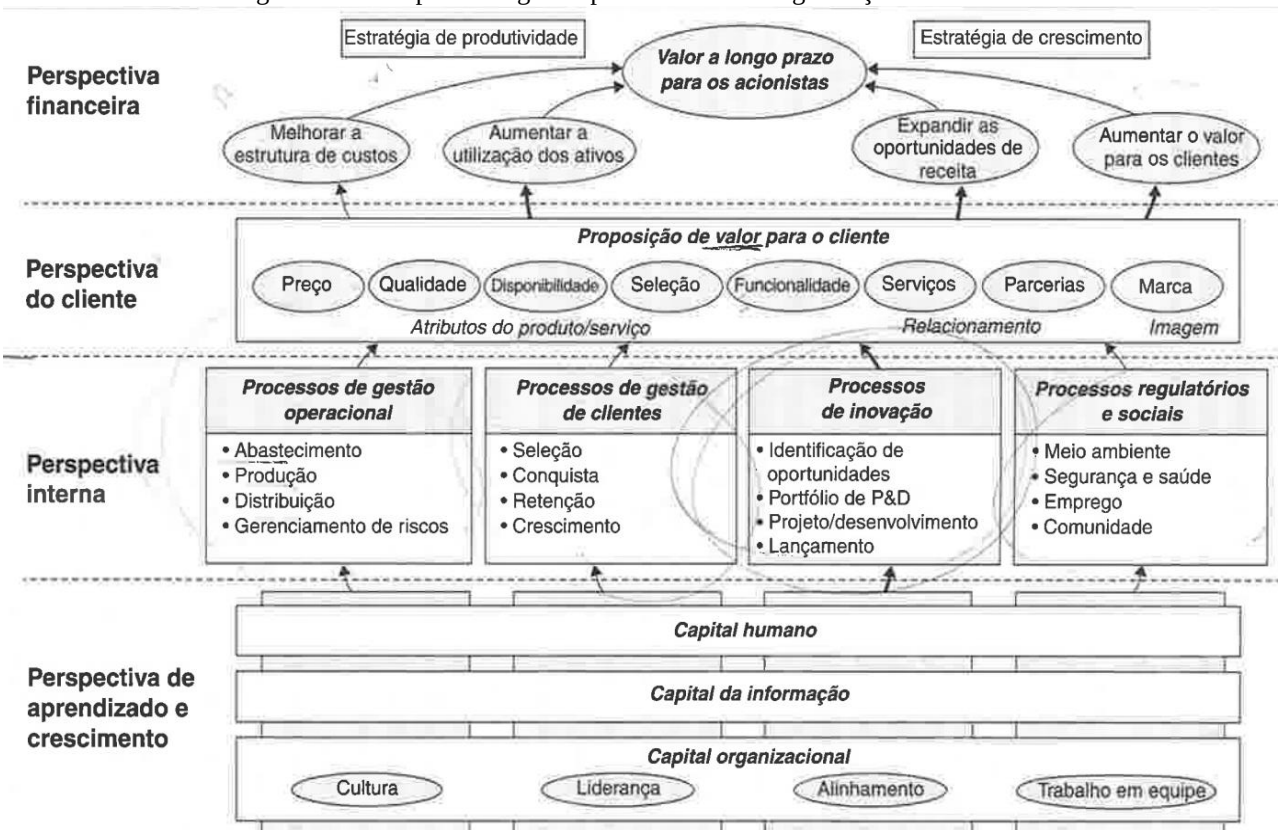
Figura 1 – As 4 áreas do BSC

Fonte: Kaplan; Norton (2004).

Nesse cenário, percebe-se que no setor privado quando existe um foco no aprendizado e crescimento interno da organização, melhora-se os processos internos que geram mais valor para os clientes e consequentemente, melhora os resultados financeiros, mostrando o quanto é importante focar em cada etapa do BSC para alavancar os resultados da empresa.

Após a estruturação de todo o mapa estratégico, o objetivo é que seja visual como mostrado na Figura 2, na qual é dividido entre as 4 perspectivas principais e a descrição de cada uma das perspectivas.

Figura 2 – O mapa estratégico representa como a organização cria valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004).

2.1.1. BSC - PERSPECTIVA FINANCEIRA

No BSC, a perspectiva financeira tem como finalidade garantir o crescimento sustentável para os acionistas, que é o sucesso da aplicação de toda a metodologia.

Kaplan e Norton defendem em seu livro “A estratégia em ação”, a necessidade de identificar a unidade de negócio para a empresa estudada, para assim desenvolver seus objetivos e metas na perspectiva financeira. Essa necessidade se deve, uma vez que é primordial a definição de medidas financeiras adequadas à estratégia de acordo com o nível de maturidade de cada organização (KAPLAN E NORTON, 1997).

Sendo assim, Norton e Kaplan definem 3 fases do ciclo de vida de uma empresa para auxiliar no momento de definição dos objetivos e metas para a perspectiva financeira.

A primeira fase é a fase do crescimento, sendo representada por empresas que apresentam um grande potencial de crescimento por estarem em etapas iniciais do seu ciclo de vida. Empresas nessa etapa podem apresentar fluxos de caixa negativos uma vez que realizam investimentos em operações focadas ao longo prazo. A principal noção de sucesso financeiro das empresas que estão na fase de crescimento é o foco no aumento de receitas, portanto, estão diretamente relacionados à necessidade de aumentar suas vendas para determinados mercados, mas sempre mantendo o investimento adequado para manter e melhorar a produção. (KAPLAN E NORTON, 1997; HERSEN, *et al*, 2018)

A segunda fase é a fase da sustentação, sendo representado por empresas que esperam não só manter sua participação no mercado, mas também aumentar essa participação gradualmente a cada ano. Uma empresa nessa etapa do ciclo de vida, tende a ter um objetivo financeiro mais tradicional, com retorno sobre investimento, receita operacional e margem bruta, focando então na sua lucratividade e não só no aumento da receita. (KAPLAN E NORTON, 1997; HERSEN, *et al*, 2018)

A terceira e última fase de maturidade de uma empresa é a fase de colheita que está relacionada ao desejo de colher os investimentos realizados nas fases de crescimento e sustentação. Empresas nesta etapa, realizam apenas investimentos suficientes para manter seu processo e não tendo um o objetivo de expandir. Dessa forma, nessa fase do ciclo de vida, as empresas tendem a ter um objetivo relacionado a maximizar o fluxo de caixa em benefício, tendo o foco no fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e apresentando a diminuição da necessidade de capital de giro. (KAPLAN E NORTON, 1997; HERSEN, et al, 2018)

Além dos tópicos citados acima, ainda existem os temas que auxiliam na estruturação dos objetivos da perspectiva financeira de acordo com Kaplan e Norton (1997), sendo eles:

1. Crescimento e mix de receita: Aumento da oferta dos produtos/serviços; captação de novos clientes/mercados; mudança no portfólio de produtos/serviços; adequação dos valores dos produtos/serviços

2. Redução de custos/melhoria de produtividade: Redução dos custos diretos do produto/serviços e dividir os recursos para outras áreas do negócio.

3. Utilização dos ativos/estratégia de investimento: Reduzir o capital de giro necessário para equilibrar o portfólio de produtos/serviços do negócio.

Dessa forma, é possível unificar as estratégias da unidade de negócio com os temas estratégicos, como é apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Relação entre os ciclos de vida da empresa com os temas financeiros estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e *Mix* de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos *versus* custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (*throughput*)

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Dada a matriz da Figura 3 torna-se possível montar os objetivos e as metas estratégias na perspectiva financeira de acordo com a necessidade de cada empresa e o seu momento no ciclo de vida.

2.1.2. CLIENTES

Para o BSC, a perspectiva de clientes tem como objetivo principal captar, encantar e fidelizar os clientes de uma organização, sendo essencial uma vez que eles são a fonte principal de receita do negócio. Para se construir a base dos indicadores do segmento clientes no BSC é necessário traduzir a missão estratégica da empresa com o foco no consumidor e no mercado.

Dessa forma, consideram-se os seguintes indicadores: Satisfação; Fidelidade; Retenção; Captação e Lucratividade (KAPLAN E NORTON, 1997; SAUAIA, 2013).

É importante definir uma estratégia de acordo com o segmento de clientes que se quer impactar, assim é de suma importância realizar um estudo e aprofundar na segmentação de mercado ideal para a organização em estudo.

Para o segmento clientes, existe um grupo de medidas essenciais que são comuns para todos os níveis de organizações, os principais indicadores são:

- Participação de mercado
- Retenção de clientes
- Captação de clientes
- Satisfação de clientes
- Lucratividade de clientes

Esses indicadores se relacionam por uma cadeia de causa e efeito, e mesmo sendo comuns para cada tipo de empresas devem ser personalizados para o atual momento de cada organização e para cada público-alvo. Para melhor representar, tem-se a Figura 4 que descreve a relação entre os principais indicadores (KAPLAN E NORTON, 1997; SAUAIA, 2013):

Figura 4 – BSC dada a Perspectiva dos clientes

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Com a Figura 4 é possível observar a relação de causa e efeito entre os indicadores que conclui que a lucratividade e a participação do mercado é a consequência relacionada ao bom desempenho dos demais indicadores (KAPLAN E NORTON, 1997; SAUAIA, 2013).

Além dos grupos de medidas essenciais que são necessários para o segmento clientes de qualquer organização, existe também, o grupo de medidas relacionadas a proposta de valor. Essas medidas permitem que se gerem valor ao cliente. Sendo elas:

- Atributos dos produtos/serviço: relacionam as funcionalidades, o preço e a qualidade do produto/serviço;
- Relacionamento com os clientes: relaciona a entrega do produto/serviço com a comodidade do cliente em relação a compra. Nesse ponto é importante o foco nos elementos chaves

relacionadas à experiência dos clientes, sendo eles: Pessoal qualificado para se relacionar com os clientes, acesso conveniente ao produto/ serviço, e capacidade de resposta ao cliente
- Imagem e reputação: Relacionado aos valores intangíveis que atrai o cliente.

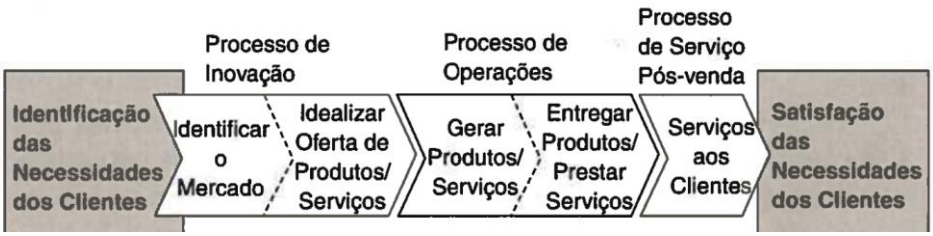
2.1.3. PROCESSOS INTERNOS

Para a perspectiva dos processos internos é necessário identificar os processos que necessitam de melhorias na organização para melhor atender os clientes e acionistas. Para tal, é necessário a definição da cadeia de valor completa do cliente e cada empresa demanda um processo exclusivo para a geração dessa cadeia. Contudo, existe um modelo que determina 3 processos principais que devem ser levados em consideração para qualquer organização, sendo eles: (KAPLAN E NORTON, 1997; SAUAIA, 2013).

- Inovação: identificando o mercado e idealizando ofertas de produtos e serviços
- Operações: Criação do produto/ serviços e o processo de entrega
- Serviço pós-venda: serviço ao cliente

Na Figura 5, é possível visualizar os 3 processos de forma resumida:

Figura 5 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Como é possível observar pela imagem da Figura 5, os processos internos do BSC são focados em seus clientes e não apenas em sistemas tradicionais de indicadores de custo, tempo e qualidade dos processos existentes. Sendo assim, no processo de Inovação existe a etapa de identificar o mercado e assim projetar soluções e processos voltados a satisfazer esse mercado mapeado. Já no processo de Operações, os objetivos são os mesmos dos processos dos modelos

tradicionais, existindo o foco também em custo, tempo e qualidade dos processos existentes, porém com o objetivo de gerar mais valor aos clientes finais. Na parte de processos de Serviço e Pós-venda, o foco retorna ao cliente final com o objetivo de entregar valor após a entrega do produto ao cliente (KAPLAN E NORTON, 1997; SAUAIA, 2013).

2.1.4. APRENDIZADO E CRESCIMENTO

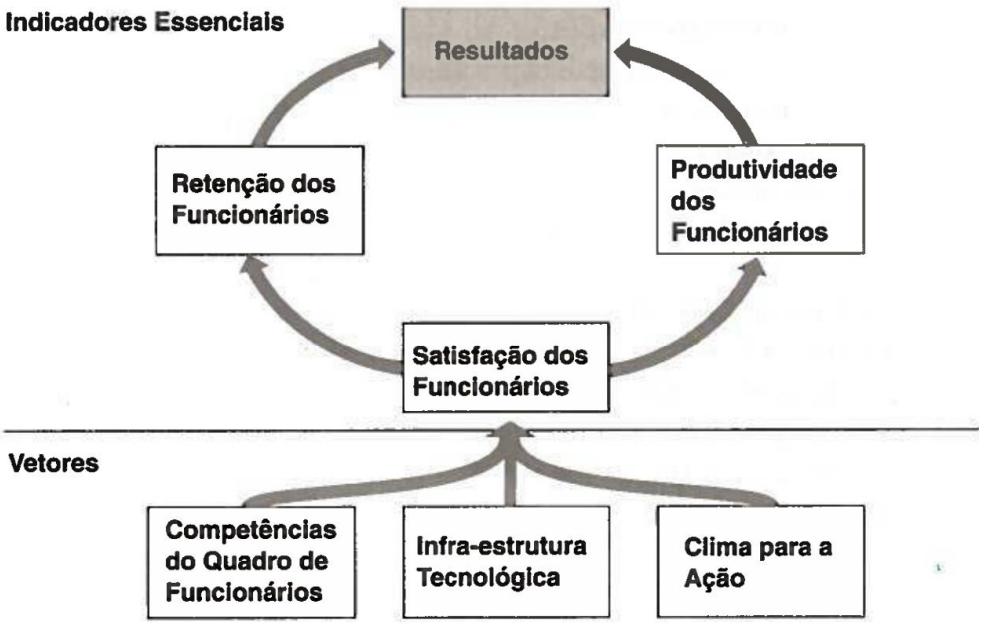
Com o objetivo de desenvolver o aprendizado e o crescimento organizacional, a perspectiva de aprendizado e crescimento leva em consideração os objetivos estruturados na perspectiva financeira, clientes e aprendizados internos, proporcionando toda a base para atingir os objetivos dos outros pilares.

Para esse pilar, existe 3 categorias que norteiam a maioria das organizações, sendo eles:

- Capacidades dos funcionários
- Capacidade dos sistemas de informação
- Motivação, *empowerment* e alinhamento

Para a categoria Capacidades dos funcionários destacam as medidas essenciais: Satisfação, Retenção e Produtividade dos funcionários. A relação entre essas categorias é observada na Figura 6.

Figura 6 - A Estrutura do Aprendizado e Crescimento.



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Já a categoria de Capacidade dos sistemas de informações apresenta o foco em ter excelentes informações à disposição dos funcionários para que eles consigam desempenhar um bom papel mediante a competitividade dos dias atuais. (KAPLAN E NORTON, 1997).

Mesmo com colaboradores capacitados e com a disposição necessária de informações, ainda é preciso que todos estejam motivados para garantir a excelência de todo o processo do BSC, portanto também é importante focar no clima organizacional.

2.1.5. CAPITAL HUMANO

Segundo Kaplan e Norton no livro Mapas Estratégicos, é importante unir o capital humano com a estratégia da organização, a fim de conseguir extrair valores das competências dos funcionários. Sendo assim, é importante criar indicadores de prontidão do capital humano (KAPLAN E NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (2004) desenvolveram um modelo que capacita as organizações a identificar as necessidades de capital humano e esse modelo é dividido em 4 etapas, sendo elas:

Etapa 1: Identificar Funções Estratégicas: Nessa etapa, é importante a identificação dos responsáveis da organização por funções críticas que exercem maior impacto sobre a organização. Ressalta-se nessa fase que todas as funções são importantes, contudo, algumas funções exercem impactos maiores sobre a estratégia da organização e é importante a identificação desses.

Etapa 2: Definir o perfil de competências: Nessa etapa é importante definir as especificações das funções identificadas na etapa 1, descrevendo o conhecimento, habilidades e valores necessários para cada posição definida.

Etapa 3: Avaliar a prontidão do capital humano: Nessa etapa, a organização precisa avaliar os atuais funcionários dos cargos identificados na etapa 1 em relação às competências da etapa 2. Para a avaliação, cada funcionário deve realizar sua autoavaliação baseados nas especificações do cargo para posteriormente serem discutidos com o líder, ou também pode ser realizado um feedback 360° (avaliação por múltiplas fontes) com os pares. É importante ressaltar que essa etapa tem o foco em desenvolvimento de carreira, devendo ser aberta ao diálogo.

Etapa 4: Instruir o Programa de Desenvolvimento do Capital Humano: Essa etapa apresenta foco aos programas de recursos humanos da organização, como: recrutamentos, treinamentos e planejamento de carreiras, desenvolvendo assim, o capital humano da organização. O objetivo dessa etapa é realizar investimentos em programas de desenvolvimento para uma quantidade relativamente pequena de trabalhadores os quais são funcionários estratégicos da organização, atingindo um desempenho superior com maior rapidez e menores despesas.

2.1.6. BSC EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Micro, pequenas e médias empresas (MPME) apresentam dificuldades em comum quando se trata sobre planejamento estratégico, de acordo com Da Costa (2019). Uma das principais dificuldades refere-se à implementação e atualização dos indicadores por falta de tempo dos tomadores de decisões, uma vez que, concentram esforços em situações momentâneas (curto prazo) não colaborando para o planejamento estratégico de médio e longo prazo. Outra dificuldade está relacionada à escassez de recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

Da Costa (2019) analisa que o BSC é uma ferramenta que pode auxiliar às MPME o desenvolvimento de um mapa de indicadores de desempenho estratégicos focado em suas 4 áreas, ampliando a visão de longo prazo dos gestores envolvidos com a empresa. Revela ainda a importância da definição de indicadores simples para essas empresas, com mensuração de fatores críticos, de rápida apuração e baixo investimento.

Oliveira *et al.* (2010) desenvolveu uma pesquisa a qual apresenta os indicadores de desempenho mais apropriados para as micro e pequenas empresas, esses estão detalhados na Figura 7.

Figura 7 – Indicadores de desempenho mais apropriados para as micro e pequenas empresas.

	FINANCEIROS	CLIENTES E MERCADO	INTERNOS	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
Indicadores	Margem Líquida (Lucro Líquido / Ativo total) x 100	Taxa de crescimento: (Volume de vendas Tn - Volume de vendas T(n-1)) / (Volume de vendas no meríodo)	Taxa de Retrabalho: (Retrabalho / Produção Total)	% de informatização (% de informatização das Atividas / Total de Atividades)
	Endividamento Oneroso Empréstimos / Passivo Circulante			
	Prazo Médio de Pagamento (Fornecedores Médio / Custo da Mercadoria Ventida) x 360	Taxa de Inadimplência: (Contas a receber em atraso / Contas a Receber)	% Falha no Atendimento: (Clientes não atendidos por falta de produto ou transporte / Total de clientes atendidos)	Treinamento: (Tempo (em horas) Investidas em treinamentos por mês / total de horas trabalhadas por mês)
	Prazo Médio de Recebimento (Contas a receber / vendas líquidas) x 360	Retenção de Clientes: (Quantidade de clientes ano n+1 / quantidade clientes ano n)		

Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2016).

2.2. OUTRAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE E PLANEJMENTO ESTRATÉGICO

2.2.1. MATRIZ SWOT E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Para a elaboração de um planejamento estratégico é importante realizar um mapeamento da análise ambiental da empresa, definindo pontos positivos e negativos de forma interna, e Etapa 3: Avaliar a prontidão do capital humano: Nessa etapa, a organização precisa avaliar os atuais funcionários dos cargos identificados na etapa 1 em relação às competências da etapa 2. Para a avaliação, cada funcionário deve realizar sua autoavaliação baseados nas especificações do cargo para posteriormente serem discutidos com o líder, ou também pode ser realizado um feedback 360° com os pares. É importante ressaltar que essa etapa tem o foco em desenvolvimento de carreira, devendo ser aberta ao diálogo. as ameaças e oportunidades de forma externa, com o objetivo de compreender o cenário atual da empresa.

A nomenclatura matriz SWOT vem do acrônimo formado pelas palavras *Strenghts* (Forças) *Weakness* (Fraquezas) *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Essa matriz tem como objetivo principal a realização de uma análise ambiental na organização em estudo (OSWALDO 2014).

De acordo com a metodologia, apontada por Oswaldo (2014) os pontos *Strenghts* (Forças), *Weakness* (Fraquezas) são relacionadas às características internas da organização, sendo *Strenghts* (Forças) as características internas e positivas da organização e, *Weakness* (Fraquezas) as características internas e negativas da organização. Quando é estudado os pontos internos da matriz SWOT é necessário levar em consideração somente elementos que estão sob o controle da empresa, logo que são factíveis de mudança. Já os pontos *Opportunities* (Oportunidades), as quais são características externas positivas, e *Threats* (Ameaças) são relacionados às características externas negativas da organização. Assim ao analisar os pontos externos, consideram-se os elementos que não estão sob o controle da organização. Os 4 pontos da metodologia estão exemplificados a seguir:

Pontos Fortes: Os pontos fortes se caracterizam pelas características internas da empresa decorrentes de ações bem-sucedidas ao longo do tempo (OSWALDO 2014). Fine (2011) destaca algumas características que podem ser utilizadas em pontos fortes, como: vantagens competitivas; qualidade dos recursos; ativos e pessoas; capacidades; boa localização geográfica; certificações; preços competitivos; tecnologia da informação; aspectos inovadores e entre outros.

Pontos Fracos: Os pontos fracos são características internas que deixam a empresa em desvantagem quando comparada aos seus concorrentes (OSWALDO 2014). Fine (2011) e Haim (2011) destacam algumas características que podem ser utilizadas em pontos fracos, como: falta de força competitiva, pouca participação e alcance, propostas desvantajosas, forte dependência de capitais externos, dados não confiáveis, falta de capacitações, entre outros.

Oportunidades: As oportunidades são pontos externos positivos que se caracterizam como uma possibilidade de atuação da empresa para obter melhores resultados. Dentre os pontos de oportunidade, destacam-se: desenvolvimento de mercado; novos nichos a serem explorados; parcerias, entre outros. (OSWALDO 2014).

Ameaças: As ameaças são pontos externos que podem impactar de forma negativa algum aspecto da empresa. Essa parte se caracteriza por ter pontos fora do controle da organização. Destacam-se: efeitos decorrentes de mudanças políticas; ambiente econômico; variações climáticas; novas tecnologias; parcerias entre concorrentes; redução da demanda do mercado, entre outros. (OSWALDO 2014).

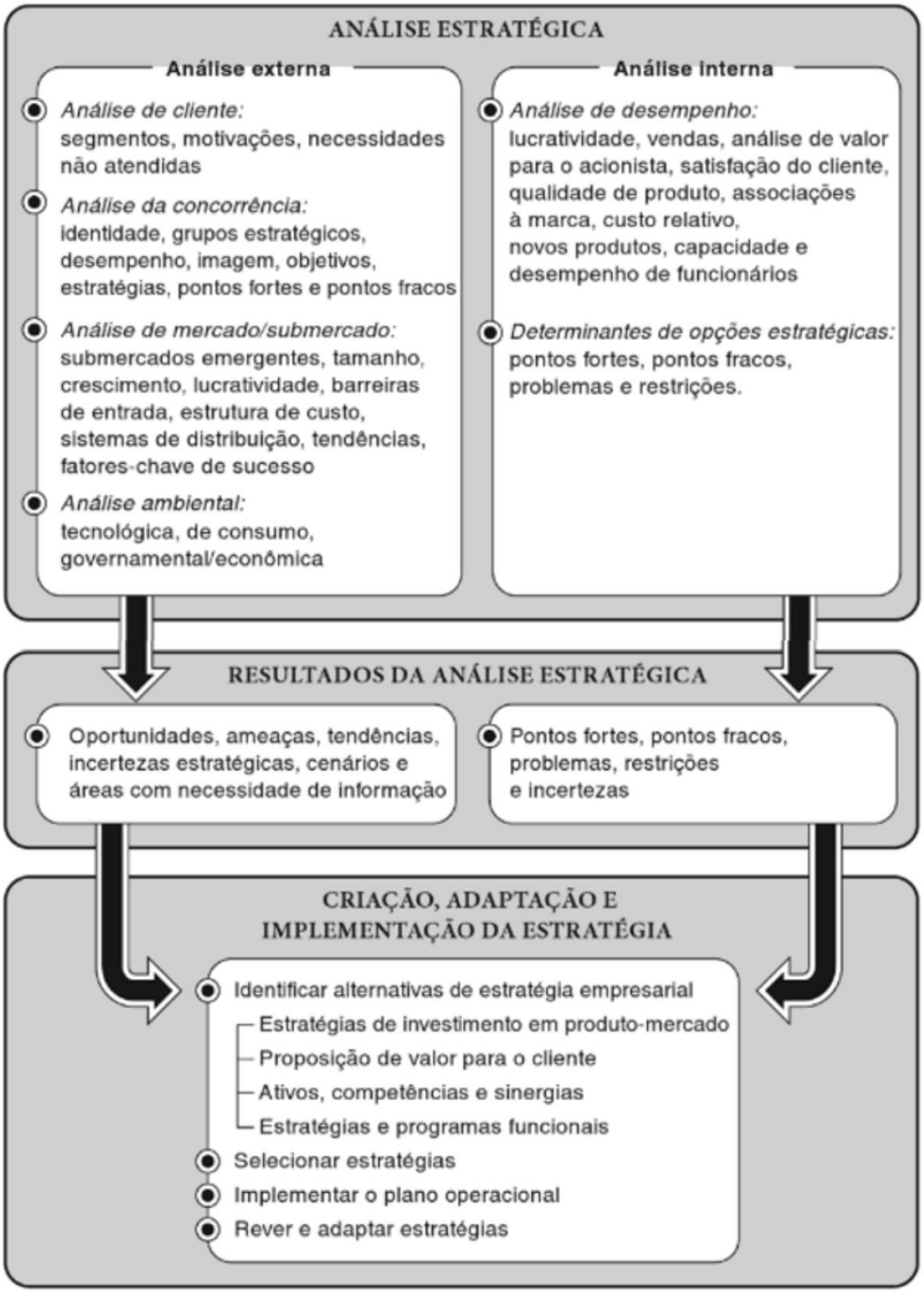
A construção da matriz é de suma importância para a elaboração de um planejamento estratégico, uma vez que com ela é possível visualizar um mapa ambiental da organização e analisar como é possível valorizar os pontos fortes, aproveitar as oportunidades, reduzir as fraquezas e administrar as ameaças. Na Figura 8 é possível visualizar uma forma da matriz SWOT.

Figura 8 – Matriz SWOT

Fonte: O autor.

A Figura 9 representa de uma forma visual pontos que devem ser levados em consideração para a montagem da Matriz SWOT e a relação dela com a estratégia da organização.

Figura 9 - Análise estratégica da Matriz SWOT.



Fonte: Aaker (2001).

Após a definição da análise ambiental da organização é importante realizar a definição das diretrizes estratégicas que vão nortear todo o planejamento estratégico e todo o mapa do BSC da organização. De acordo com Andion(2002) a análise ambiental fornece insumos para a determinação do rumo da organização, que se expande para diretrizes estratégicas, formadas pela missão, visão e valores da empresa.

De acordo com Barbosa (2004) as diretrizes estratégicas determinam algumas questões primordiais sobre a organização, como “quem somos?” e “onde queremos chegar?”. A Missão tem como objetivo definir a razão de existência da organização, já a visão tem como objetivo definir o objetivo a ser alcançado pela empresa.

A Missão de uma empresa deve ser curta, simples e objetiva, descrevendo os objetivos, estado atual, ramo, atividades, produtos e serviços, abrangência, mercado e público da organização. Ao definir a missão da organização é importante o consenso entre os dirigentes e assim o alinhamento com o foco da empresa diante o mercado (BARBOSA, 2004). A missão pode ser confundida com o próprio produto/serviço e quando isso ocorre, a organização pode restringir sua missão apenas a sua produção, podendo limitar a sua perspectiva de atuação estratégica. Dessa forma, é importante explicitar posicionamento estratégico da organização em sua missão, sendo necessário, segundo Andion (2002), considerar três elementos principais na construção da missão:

- As necessidades do consumidor, ou o que está sendo atendido;
- Os grupos de consumidores, ou quem está sendo atendido;
- As tecnologias usadas e funções executadas, ou como as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas.

Andion (2002) reforça ainda a necessidade de comunicar a missão para toda a organização, criando assim um senso comum de direção e significado.

Com relação à Visão de uma organização, Andion (2002) define que a visão deve ser expressa ressaltando o “como” e o “onde” a organização pretende estar em um futuro, atuando como um elemento motivador, incentivando a empresa e criando um ambiente de inovação. Andion (2002), ainda, explica que uma visão é dividida entre um componente racional representado pelo produto da análise ambiental e outro componente emocional representado pelo produto da imaginação, intuição e criatividade dos gestores. Para que a visão funcione é importante a disseminação da mesma em toda a organização, fazendo com que de forma sinérgica todos busquem alcançá-la em longo prazo.

Os Valores de uma organização representam os elementos que norteiam os comportamentos dos membros de uma organização, direcionando para toda a empresa o que é certo e o que é errado. A declaração de valores cria um diferencial competitivo perante ao mercado, baliza o processo decisório de uma organização, orienta o comportamento de uma empresa e direciona o recrutamento e seleção de pessoas (PEREIRA, 2010).

2.2.2. 5W2H

Com a elaboração do planejamento estratégico, é necessário organizar os objetivos a partir de planos de ação, para isso é utilizada a metodologia 5W2H que auxilia os responsáveis a organizar como será realizada cada ação.

A metodologia 5W2H divide cada plano de ação em 7 perguntas principais que auxiliam os gestores em relação ao que deve ser realizado para atingir as metas, como realizar as ações planejadas, custos envolvidos, prazos, objetivos, onde e quem são os responsáveis. Os 5W correspondem às seguintes palavras em inglês: *What* (o que); *Who* (quem); *Where* (onde); When (quando) e *Why* (por quê). Os 2H são: *How* (como) e *How Much* (quanto custa) (AVILA, 2016).

Na Figura 10 tem-se um exemplo esquemático da utilização da metodologia.

Figura 10 - Método da ferramenta 5W2H

MÉTODO DA FERRAMENTA 5W2H			
5W	*What?*	O que?	Que ação será executada?
	Who?	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where?	Onde?	Onde será executada a ação?
	When?	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why?	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	*How?*	Como?	Como será executada a ação?
	How much?	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Avila (2016).

Para cada item da metodologia 5W2H tem-se, ainda, palavras chaves que podem auxiliar cada pergunta, as palavras chaves estão descritas na Figura 11. (AVILA, 2016)

Figura 11 - Palavras chaves da ferramenta 5W2H.

Pergunta	**Palavra-chave**
O que?	Etapas
Por quê?	Justificativa
Quando?	Tempo
Onde?	Local
Quem?	Responsabilidade
Como?	Método
Quanto custa?	Custo

Fonte: Avila (2016).

A metodologia 5W2H é utilizada para garantir que uma determinada operação seja conduzida sem dúvidas por parte dos gestores e colaboradores (AVILA, 2016), auxiliando assim na realização dos objetivos estratégicos de uma determinada organização.

Após o estudo e análise de diversas metodologias de análise e planejamento estratégico, incluindo a Matriz SWOT, a ferramenta 5W2H e o Balanced Scorecard, foi possível obter um sólido embasamento para orientar a criação de um planejamento estratégico personalizado para a Fazenda Reserva. Essas metodologias foram cuidadosamente adaptadas e aplicadas às necessidades específicas da fazenda, com o intuito de impulsionar seu desempenho, identificar oportunidades de crescimento e alcançar os objetivos estratégicos definidos.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Fazenda Reserva, empresa objeto do estudo, é uma pequena fazenda localizada na cidade de Juiz de Fora em Minas Gerais, que conta com uma área de extensão de 220 hectares. Apresenta como principal produto a venda de produtos orgânicos por um modelo de cesta por assinatura, com o foco em consumidores à procura de uma alimentação mais saudável. Dessa forma, a Fazenda Reserva tem como objetivo ser sustentável e impactar o seu ecossistema.

A Fazenda em sua ampla área de extensão, apresenta áreas de plantação, criação de animais, e uma pequena fábrica de queijos, doces e geleias, além da parte administrativa e dos setores turísticos. A Figura 12 apresenta uma imagem da Fazenda Reserva.

Figura 12 – Área de plantação da Fazenda Reserva.

Fonte: O Autor

A Fazenda Reserva conta com 11 funcionários que ajudam no dia a dia da empresa nas mais diversas atividades, se dividindo pelas seguintes funções: um funcionário responsável pelos animais leiteiros, três funcionários responsáveis pela plantação e colheita, um funcionário para a produção dos laticínios, geleias e doces, um engenheiro agrônomo, um funcionário no

setor administrativo, um funcionário no setor comercial, um funcionário responsável pelos equipamentos e dois funcionários responsáveis pelas entregas e feiras.

Essa estrutura consegue garantir a qualidade de todas as 60 cestas entregues semanalmente, mais as demandas de pedidos esporádicos e feiras realizadas. Além de seus funcionários, a Fazenda também apresenta uma estrutura completa de equipamentos, com estufas, tratores, câmera de desidratação de produtos e uma cozinha para a produção de queijos, geleias e doces.

O modelo de assinatura de cestas orgânicas da Fazenda Reserva funciona da seguinte forma, o cliente pode realizar a assinatura de uma cesta grande (13 itens), médias (8 itens) ou pequena (5 itens) sendo entregues semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente e o cliente paga de forma mensal, dessa forma o cliente consegue personalizar a quantidade de itens que irá receber e sua frequência. Além dos itens fixos de cada cesta, o cliente pode pedir a cada entrega itens adicionais como queijos, ovos, geleias, doces, produtos desidratados entre outros de acordo com a disponibilidade dos itens na fazenda.

Outra iniciativa da Fazenda Reserva é a barraca da honestidade, onde deixam a produção excedente exposta em pontos localizados na cidade (Centro de Convivência Moinho localizado na Zona Norte e na entrada da Fazenda Reserva) sem nenhum vendedor, dessa forma um cliente pode escolher o seu produto desejado e pagar via pix mediante uma tabela de valores. A Figura 13 apresenta a barraca da honestidade localizada no Moinho.

Figura 13 – Barraca da Honestidade Fazenda Reserva

Fonte: O Autor.

A Fazenda Reserva apresenta princípios de respeito em todas as suas ações, seja um maior cuidado com o meio ambiente, uma preocupação com as pessoas que nela trabalham e uma atenção com quem consome os alimentos produzidos, tendo sua produção de uma forma totalmente orgânica e um zelo com os animais que lá vivem, pois habitam em grandes áreas de forma livre e com todo o cuidado necessário.

Além dos produtos já mencionados, a Fazenda ainda apresenta diversas possibilidades de produtos que não são explorados, entre eles estão visitas pagas pelo espaço, aluguel para eventos e venda de produtos para merendas escolares.

3.1.1 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

Para aqueles que desejam se tornar clientes da Fazenda Reserva, podem optar pela assinatura dos produtos orgânicos e irão receber uma variedade de opções de acordo com suas preferências, ainda podendo definir com qual frequência irão receber em suas moradias, podendo ser semanalmente, quinzenalmente ou até mensalmente.

Os produtos da Fazenda são divididos em 3 principais setores, sendo eles:

Plantação: Com 3 funcionários, mais um engenheiro agrônomo, o setor de plantação é responsável por todo o cuidado das hortas e pela produção dos principais produtos da Fazenda Reserva, que são: hortaliças, legumes, temperos e frutas.

Em relação ao processo de plantação, cada produto exige um processo específico, mas em geral é necessário realizar o planejamento de plantio, preparo da terra, plantio, acompanhamento do crescimento e a colheita.

Produtos de maior valor agregado: Esse setor fica responsável de produzir produtos a partir de alguns itens da plantação, como e produtos desidratados, que além de gerar um maior valor agregado, também gera uma maior durabilidade para produtos que não foram vendidos.

Os produtos de maior valor agregado apresentam processos diferenciados, por exemplo: para a produção das geléias, é preciso separar as frutas, realizar a higienização, preparar os cortes, aquecer com açúcar orgânico em uma panela misturando até o ponto desejado e embalar. Já para produtos desidratados é necessário realizar a higienização do produto, cortar, colocar na máquina desidratadora definindo o tempo e a sua respectiva temperatura, retirar da máquina e embalar.

Laticínios e derivados de animais: Essa área fica responsável pelos ovos e por desenvolver os produtos derivados do leite, como diversos tipos de queijos e doces.

Para a produção dos laticínios, os processos de produção são diferenciados para cada tipo de laticínio que será produzido.

3.2. ALINHAMENTO COM A EMPRESA

Com o objetivo de levantar informações sobre a situação atual da empresa e envolver os colaboradores no estudo, foi realizada uma tarde de dinâmicas com todos os funcionários da Fazenda Reserva. O encontro dos funcionários teve o foco em captar a percepção dos mesmos sobre o panorama atual da fazenda e o que almejavam para o futuro da empresa. O momento foi guiado por algumas dinâmicas.

No primeiro momento, foi realizado uma roda de conversa na qual foi realizada algumas perguntas direcionadas para o entendimento da situação atual da Fazenda Reserva, sendo elas:

1- Quais são as funções de cada um na empresa hoje?

2- Qual é o principal objetivo da Fazenda Reserva hoje?

3- Como a função que cada um exerce está alinhada com o principal objetivo da Fazenda Reserva?

4- Qual o propósito da Fazenda Reserva?

5- Como vocês acreditam que a Fazenda Reserva estará em 5 anos?

6- Quais são os principais valores para se trabalhar na Fazenda Reserva?

7- Quais os principais problemas que cada um enxerga na Fazenda Reserva hoje?

Após a rodada de perguntas, foi realizada uma dinâmica com os funcionários para a definição das diretrizes estratégicas da empresa, reformulando a missão, visão e valores para que assim estejam alinhados com o objetivo e se sentirem parte da estratégia da empresa.

Finalizando o encontro, foi realizada uma dinâmica com os funcionários visando coletar mais informações sobre a empresa para a montagem da Matriz SWOT. A noção de sucesso de tal dinâmica foi responder as 4 perguntas abaixo:

1- Quais os pontos fortes da Fazenda Reserva?

2- Quais os pontos fracos da Fazenda Reserva?

3- Quais as ameaças da Fazenda Reserva?

4- Quais as oportunidades da Fazenda Reserva?

Após a dinâmica, os dados foram compilados e estão descritos de forma mais detalhada no capítulo 4.

3.2.1 PRINCIPAIS PONTOS OBSERVADOS

Após o encontro realizado, foi possível observar que os colaboradores não tinham domínio sobre o tema de planejamento estratégico e sobre a metodologia do BSC, portanto, foi explicado sobre a metodologia e os princípios para o alinhamento da empresa a respeito do estudo. Comprovamos durante o evento que a empresa não possuía metas e indicadores claros para os funcionários, dessa forma suas atividades eram realizadas de acordo com a necessidade diária e não com metas e objetivos a longo prazo.

Durante as dinâmicas realizadas foi observado que os colaboradores não estavam alinhados com o propósito da empresa. Este momento também foi importante para o alinhamento dos colaboradores e para a construção de um objetivo comum.

O alinhamento com a empresa foi fundamental para análise da percepção dos colaboradores e do sócio proprietário, além da identificação dos principais pontos de atuação. Com as informações coletadas, foi possível iniciar o desenvolvimento do projeto.

4. RESULTADOS

Nessa etapa, é apresentado a fase prática deste estudo, onde as metodologias selecionadas - Matriz SWOT, ferramenta 5W2H e Balanced Scorecard - são aplicadas à realidade da Fazenda Reserva. O objetivo deste capítulo é fornecer planos de ação específicos, estratégias detalhadas e recomendações concretas para impulsionar o desempenho e a competitividade da fazenda. Com base nos diagnósticos realizados e nos objetivos estabelecidos, serão delineadas estratégias alinhadas aos valores e à missão da Fazenda Reserva, abrangendo as áreas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

4.1. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

As diretrizes estratégicas apresentam o objetivo de direcionar a empresa com algumas questões importantes, como “quem somos?” e “onde queremos chegar?”, como justificado seção 2.2.1.

Conforme descrito na seção 3.3 os colaboradores da Fazenda Reserva estavam desalinhados em relação aos objetivos macros da empresa, sendo assim foi realizada uma dinâmica para que todos se sentissem parte da criação desses objetivos.

Dessa maneira, a empresa reformulou em conjunto as diretrizes estratégicas com o objetivo de guiar e traçar um caminho para seus próximos passos. O Quadro 1 descreve as diretrizes criadas:

Quadro 1- Diretrizes Estratégicas Fazenda Reserva.

Missão
Produzir e fornecer alimentos orgânicos de alta qualidade, cultivados de forma sustentável, visando promover a saúde, o bem-estar e a consciência ambiental dos consumidores em Juiz de Fora
Visão
Até 2026 ser sustentável na produção e venda de orgânicos se tornando referência em Juiz de Fora
Valores
Comprometimento

Confiança Foco no cliente Sustentabilidade

É importante ressaltar que a fazenda não apresentava de forma clara para os seus colaboradores diretrizes estratégicas estruturadas e que a definição clara da missão, visão e valores proporciona um guia para a tomada de decisões, a definição de objetivos e a busca por resultados sustentáveis. Além disso, esses elementos são essenciais para a criação de uma cultura organizacional sólida, que promove o engajamento dos colaboradores e a identificação com os princípios e propósitos da fazenda.

Dessa forma, a missão, visão e valores se tornam uma base sólida para orientar todas as atividades da fazenda, desde a produção e comercialização de produtos orgânicos de qualidade até a construção de parcerias estratégicas e o estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes. A adoção desses princípios fortalece a imagem da fazenda, impulsiona o crescimento e a diferenciação no mercado, e contribui para a promoção de uma agricultura mais sustentável e consciente.

4.2. MATRIZ SWOT

A Matriz SWOT (*Strengts, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é utilizada como uma ferramenta de análise ambiental que auxilia a empresa a identificar seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, auxiliando assim na estratégia da empresa. Na fazenda em questão, a criação da matriz envolveu uma dinâmica colaborativa com os funcionários, que contribuíram para a identificação e discussão dos pontos relevantes. Na Quadro 2, são apresentados os principais aspectos analisados pela empresa.

Quadro 2– Matriz SWOT

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
• Localização próxima à cidade • Infraestrutura • Possibilidade de ampliação/diversificação do negócio	• Comunicação interna deficiente • Insatisfação dos consumidores devido ao não cumprimento de horários, prazos e combinados - sazonalidade

• Diversidade de produtos	• Muitas iniciativas sem finalização • Sem estratégia ativa para captação de novos clientes • Sem constância na produção de laticínios
Oportunidades	**Ameaças**
• Turismo ecológico • Expansão para entregas em outras cidades • Parcerias	• Empresas e grupos que concorrem pelos mesmos nichos de mercado • Preços não compatíveis com não orgânicos • Clima (chuvas fortes)

Para detalhar os pontos citados na Matriz SWOT criada, foi elaborada a Quadro 3:

Quadro 3– Explicação Matriz SWOT

Pontos Fortes	**Explicação**
Localização próxima à cidade	A localização da fazenda possibilita a estruturação de visitas guiadas, inclusive a Fazenda já apresenta toda a infraestrutura necessária para essas visitas. Além disso, a localização também facilita a logística de entrega de mercadorias na cidade como por exemplo o Rio de Janeiro, cidade próxima a localidade da Fazenda.
Infraestrutura	A fazenda apresenta todos os equipamentos especializados que os diferenciam de seus concorrentes, como máquinas para desidratação de produtos, câmara fria para armazenamento, uma fábrica leiteira totalmente equipada e outros maquinários de alto investimento.
Possibilidade de ampliação/diversificação do negócio	A fazenda apresenta uma grande área de extensão de 220 hectares, que gera diversas possibilidades de expansão do

	negócio, tanto para ampliação de um negócio existente quanto para a criação de uma nova área de negócio, como por exemplo turismo e restaurantes.
Diversidade de produtos	A Fazenda Reserva, diferente da maioria dos seus concorrentes diretos, apresenta uma gama de produtos diferenciados, principalmente opções de maior valor agregado como queijos de bufalo, diferentes tipos de geleias, molhos, produtos desidratados, doces entre outros
Pontos Fracos	**Explicação**
Comunicação interna deficiente	Atualmente, não existe um alinhamento periódico entre os funcionários, dessa forma cada um realiza sua função sem ter o entendimento sobre o todo, o que gera retrabalhos e descontentamentos.
Insatisfação dos consumidores devido ao não cumprimento de horários, prazos e combinados	Frequentemente, a empresa realiza mudanças nas rotas ou atraso nas montagens dos pedidos por falta de organização prévia, o que acaba gerando um descontentamento do consumidor.
Muitas iniciativas sem finalização	A empresa apresenta muitas iniciativas inacabadas, como por exemplo a compra de equipamentos e investimentos na infraestrutura para visitas guiadas na fazenda, as quais nunca foram realizadas. Dessa forma, realizam investimentos significativos de forma desnecessária e que não retornam nenhum valor para o negócio em si.

Sem estratégia ativa para a captação de novos clientes	Atualmente a fazenda não apresenta nenhuma estratégia para captação de novos clientes. Suas vendas são apenas por indicações.
Sem constância na produção de laticínios	A Fazenda apresenta uma grande gama de tipos de laticínios de leite de búfalo que é um grande diferencial no mercado. Contudo, a empresa não apresenta uma constância na sua produção, perdendo clientes devido a falta de produto.
Oportunidades	**Explicação**
Turismo ecológico	A Fazenda apresenta toda a infraestrutura necessária para iniciar o turismo ecológico na empresa, o que seria uma nova fonte de receita e poderia gerar novos clientes através de uma apresentação dos processos fabricação de produtos e do marketing dos produtos finais que podem ser direcionados ao consumo. Contudo, o projeto está congelado por falta de priorização e organização.
Expansão para outras cidades	A Fazenda Reserva é localizada na BR040 sendo próxima de outras cidades que apresentam um potencial público alvo
Parcerias	O perfil da empresa está alinhado com muitas iniciativas da cidade, existindo diversas parcerias (tanto públicas quanto privadas) que a empresa poderia estar se alinhando, contudo, por falta de

	priorização essa possibilidade ainda não foi iniciada.
Ameaças	**Explicação**
Empresas e grupos que concorrem pelos mesmos nichos de mercado	A Fazenda Reserva apresenta c concorrentes diretos na cidade que concorrem pelo mesmo nicho de clientes, sendo uma ameaça. Sendo concorrentes tanto de produtos orgânicos no geral mas também concorrentes que entregam cestas por assinatura. Contudo, não foi mapeado nenhum concorrente direto que apresente a mesma infraestrutura da fazenda reserva.
Preços não compatíveis com não orgânicos	A produção de produtos orgânicos apresenta um custo mais alto do que a produção de produtos não orgânicos, sendo assim limitado apenas para aqueles de maior poder de compra
Clima (chuvas fortes)	Para a produção de produtos orgânicos o clima é um ponto importante que tendo um planejamento prévio, pode ajudar com a plantação. Contudo, sem uma organização, o clima prejudica a produção de diversos produtos. Mesmo com uma organização prévia, fortes chuvas podem danificar as estufas e atrapalhar o plantio.

Ao realizar essa análise, a fazenda é capaz de ter uma visão mais clara e abrangente de sua situação atual, compreendendo suas vantagens competitivas, áreas de melhoria, tendências do mercado e possíveis obstáculos. Essas informações embasam a formulação de estratégias

eficazes, que maximizam os pontos fortes, minimizam as fraquezas, aproveitam as oportunidades e mitigam as ameaças.

4.3. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

Para a priorização dos pontos de atuação analisados na análise SWOT, foi criado uma matriz que elenca de acordo com uma escala de valores estabelecidos uma pontuação. A pontuação gerada pode ser um indicador sobre um foco de atuação, pois pontuações mais altas estarão fortemente ligadas aos objetivos estabelecidos.

Na construção da matriz de priorização, o primeiro passo foi a escolha dos fatores de análise, sendo esses escolhidos pelo sócio proprietário como: qualidade, lucratividade e satisfação do consumidor. A partir dos fatores estabelecidos, foi construída uma escala de pontuação, na qual cada fator recebeu uma classificação de acordo com seu impacto no objetivo:

Escala (-1): Fator com influência negativa no objetivo
Escala (0): Fator neutro em relação à melhoria do objetivo
Escala (1): Fator com contribuição mínima para o objetivo
Escala (2): Fator com contribuição moderada para o objetivo
Escala (3): Fator com grande influência sobre o objetivo

Essa matriz de priorização permite identificar de forma clara e objetiva quais são os fatores mais relevantes a serem abordados e direcionar os esforços para os aspectos que trarão maior impacto positivo nos objetivos estabelecidos pela fazenda. Essa abordagem auxilia na alocação eficiente de recursos e no desenvolvimento de estratégias focadas nos pontos-chave para o sucesso da Fazenda Reserva. Na Tabela 1 é possível visualizar a matriz de pontuação criada.

Tabela 1– Matriz de priorização

	Qualidade	**Lucratividade**	**Satisfação do consumidor**	**Pontuação**
Pontos Fortes				

Localização próxima à cidade	1	2	0	3
Infraestrutura	1	2	1	4
Possibilidade de ampliação/diversificação do negócio	0	3	2	5
Diversidade de produtos	1	2	3	6
Pontos Fracos				
Comunicação interna deficiente	3	2	2	7
Insatisfação dos consumidores devido ao não cumprimento de horários, prazos e combinados	2	1	3	6
Muitas iniciativas sem finalização	2	3	1	6
Sem estratégia ativa para captação de novos clientes	0	3	0	3
Sem constância na produção de laticínios	1	3	3	7
Oportunidades				
Turismo ecológico	1	3	3	7
Expansão para outras cidades	0	2	1	3
Parcerias	0	3	2	5
Ameaças				
Empresas e grupos que concorrem pelos	0	2	0	2

mesmos nichos de mercado				
Preços não compatíveis com não orgânicos	0	3	2	5
Clima (chuvas fortes)	3	2	2	7

A matriz de priorização foi uma ferramenta essencial no processo de elaboração dos objetivos estratégicos da Fazenda Reserva. Por meio dessa matriz, foi possível avaliar e classificar os diferentes aspectos e desafios identificados, permitindo uma análise mais precisa e fundamentada.

Dessa forma, a matriz de priorização desempenhou um papel fundamental na orientação do planejamento estratégico da fazenda, garantindo que os objetivos estivessem alinhados com as necessidades, potencialidades e desafios enfrentados, proporcionando uma base sólida para o crescimento e sucesso sustentável da Fazenda Reserva.

4.4. MAPA E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Após a análise do cenário e a elaboração da matriz de priorização, foi estabelecida uma importante etapa no processo de planejamento estratégico da Fazenda Reserva. Em colaboração com o sócio proprietário, foram definidos os objetivos estratégicos que nortearão as ações da empresa, nos próximos 3 anos.

O Quadro 4 representa a síntese desses objetivos, organizados de acordo com as quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). Cada objetivo foi cuidadosamente formulado para abranger as áreas-chave que impulsionarão o sucesso e a sustentabilidade da fazenda.

1

Quadro 4– Objetivos Estratégicos de acordo com o BSC

Financeiro	1- Criar, monitorar e avaliar o uso dos recursos financeiros: Criar os fluxos de caixa, levantar as demandas futuras de capital e otimizar o uso dos recursos financeiros disponíveis para maximizar a rentabilidade. 2- Aumentar a diversificação de receitas: Identificar novas oportunidades de negócio e expandir a oferta de produtos e serviços para diversificar as fontes de receita e reduzir a dependência de um único produto ou mercado.
Clientes	1- Ampliar a carteira de clientes: aumentar a base de clientes da fazenda, atraindo novos clientes por meio de parcerias, promoções, publicidade e marketing eficaz. 2- Aumentar a satisfação dos clientes e a fidelidade à marca: Implementar um programa de relacionamento com o cliente que ofereça benefícios exclusivos, promoções e descontos, para incentivar a compra recorrente e a fidelidade à marca 3- Melhorar a satisfação dos consumidores, garantindo o cumprimento de horários, prazos e acordos estabelecidos: Para aumentar a satisfação dos clientes em relação a Fazenda.
Processos internos	1- Estabelecer parcerias estratégicas: Identificar parceiros estratégicos para colaborações em áreas como marketing, produção e pesquisa e desenvolvimento 2- Desenvolver novos produtos: identificar e desenvolver novos produtos que atendam às necessidades dos clientes, aumentando a variedade e diversidade de produtos oferecidos.

	3- Manter um bom relacionamento com fornecedores: desenvolver parcerias com fornecedores, visando à obtenção de insumos de qualidade e em tempo hábil, garantindo a eficiência dos processos. 4- Reduzir o índice de desperdício dos produtos produzidos: Desenvolver estratégias para reduzir a % de produtos desperdiçados devido à falta de qualidade ou produção em excesso 5- Aumentar a taxa de conclusão das iniciativas e projetos da fazenda: Desenvolver estratégias para finalizar as iniciativas inacabadas da Fazenda 6- Estabilizar e aumentar a produção de laticínios, explorando oportunidades de mercado: Desenvolver um plano para atingir novos consumidores e criar assim uma constância de produção de laticínios 7- Garantir a qualidade e segurança dos produtos orgânicos: Desenvolver estratégias para garantir a conformidade com os padrões de produção de orgânicos
Aprendizado e crescimento	1- Desenvolver uma equipe capacitada: investir em programas de treinamento e capacitação para a equipe, visando à melhoria da qualidade do trabalho e aumento da produtividade. 2- Desenvolver lideranças: desenvolver líderes capazes de conduzir a equipe e melhorar o desempenho da fazenda. 3- Incentivar a comunicação: incentivar a comunicação eficiente entre os membros da equipe e entre os setores, visando à troca de ideias e ao alinhamento das metas e objetivos.

Com base nos objetivos estratégicos definidos, foi elaborada um quadro detalhado que descreve cada objetivo, seus indicadores-chave de desempenho e metas correspondentes. O Quadro 5 apresenta esse detalhamento essencial para o monitoramento e a avaliação do progresso da Fazenda Reserva em relação às suas metas estratégicas. O acompanhamento dos indicadores permitirá avaliar o sucesso das iniciativas.

Quadro 5 – Indicadores-chave de desempenho

Perspectiva	Objetivo estratégico	Descrição	Indicador	Método de cálculo	Meta
Financeiro	Criar, monitorar e avaliar o uso dos recursos financeiros	Criar os fluxos de caixa, levantar as demandas futuras de capital e otimizar o uso dos recursos financeiros disponíveis para maximizar a rentabilidade.	Relatório financeiros mensais de fluxo de caixa e de capital	Realizar o levantamento das variáveis do fluxo de caixa e organizá-los em uma planilha	Fluxo de caixa realizado até julho de 2024
Financeiro	Aumentar a diversificação de receitas	Identificar novas oportunidades de negócio e expandir a oferta de produtos e serviços para diversificar as fontes de receita e reduzir a dependência de um único produto ou mercado.	Quantidade de fontes de receitas	Soma de todos os tipos de produtos que são fonte de receitas	Pelo menos 5 novas formas de receitas criadas e desenvolvidas até o fim do ano de 2024

Perspectiva	Objetivo estratégico	Descrição	Indicador	Método de cálculo	Meta
Clientes	Ampliar a carteira de clientes	Aumentar a base de clientes ativos da fazenda, atraindo novos clientes por meio de parcerias, promoções, publicidade e marketing eficaz.	Número de novos clientes	Soma de todos os novos clientes	Aumento de 80% da base ativa de clientes da Fazenda Reserva até o final do ano de 2024
Clientes	Aumentar a satisfação dos clientes e a fidelidade à marca	Implementar um programa de relacionamento com o cliente que ofereça benefícios exclusivos, promoções e descontos, para incentivar a compra recorrente e a fidelidade à marca.	Número de clientes que compram por indicação Número de cancelamento da assinatura da cesta	Soma de todos os clientes que compraram por indicação por mês/ todos novos clientes do mês	Ao menos 30% dos novos clientes do mês serem por indicação

Perspectiva	Objetivo estratégico	Descrição	Indicador	Método de cálculo	Meta
Clientes	Melhorar a satisfação dos consumidores, garantindo o cumprimento de horários, prazos e acordos estabelecidos.	Para aumentar a satisfação dos clientes em relação a Fazenda.	Taxa de satisfação dos consumidores em relação ao cumprimento de horários, prazos e combinado.	Pesquisa enviada para os clientes perguntando sobre a satisfação em relação ao cumprimento de horários, prazos e acordos estabelecidos. Média de todas as respostas	Alcançar uma taxa de satisfação dos consumidores acima de 90% até o final de 2024
Processos internos	Estabelecer parcerias estratégicas	Identificar parceiros estratégicos para colaborações em áreas como marketing, produção e pesquisa e desenvolvimento	Quantidade de novos parceiros	Soma de todos os novos parceiros	Ao menos 10 novos parceiros até o final do ano de 2024
Processos internos	Desenvolver novos produtos	Identificar e desenvolver novos produtos que atendam às necessidades dos clientes, aumentando a variedade e diversidade de produtos oferecidos.	Número de novos produtos	Soma de todos os novos produtos	Ao menos 5 novos produtos desenvolvidos até o final de 2023

Perspectiva	Objetivo estratégico	Descrição	Indicador	Método de cálculo	Meta
Processos internos	Aumentar a taxa de conclusão das iniciativas e projetos da fazenda.	Desenvolver estratégias para finalizar as iniciativas inacabadas da Fazenda	Percentual de iniciativas e projetos concluídos em relação aos iniciados.	Soma de todos os projetos iniciados e não acabados até o final do ano de 2024/ Soma de todos os projetos iniciados	Aumentar a taxa de conclusão para pelo menos 90% no próximo ano.
Processos internos	Manter um bom relacionamento com fornecedores	Desenvolver parcerias com fornecedores, visando à obtenção de insumos de qualidade e em tempo hábil, garantindo a eficiência dos processos.	Quantidade de fornecedores	Soma de todos os fornecedores	Ter ao menos 4 fornecedores até o final de 2023
Processos internos	Estabilizar e aumentar a produção de laticínios, explorando oportunidades de mercado.	Desenvolver um plano para atingir novos consumidores e criar assim uma constância de produção de laticínios	Volume de produção de laticínios em relação à capacidade produtiva.	Soma do volume produzido em Kgs no ano de 2023 / soma do volume produzido em Kgs no anos de 2024	Aumentar o volume de produção de laticínios em 20% no próximo ano.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Descrição	Indicador	Método de cálculo	Meta
Processos internos	Reduzir o índice de desperdício dos produtos produzidos	Desenvolver estratégias para reduzir a % de produtos desperdiçados devido a falta de qualidade ou produção em excesso	% de produtos produzidos e não vendidos	Soma dos kgs de produtos desperdiçados/ soma dos kgs dos produtos produzidos	Manter uma taxa máxima de desperdício de no máximo 20% do total produzido
Processos internos	Garantir a qualidade e segurança dos produtos orgânicos	Desenvolver estratégias para garantir a conformidade com os padrões de produção de orgânicos	Taxa de conformidade com os padrões de certificação orgânica	Realizar uma análise detalhada de cada produto da amostra, verificando se eles atendem aos critérios de conformidade estabelecidos. Cálculo: Número de produtos que atendem aos critérios de conformidade / número total de produtos avaliados	Manter a taxa de conformidade acima de 95% todos os meses

Perspectiva	Objetivo estratégico	Descrição	Indicador	Método de cálculo	Meta
Aprendizado e crescimento	Desenvolver uma equipe capacitada	Investir em programas de treinamento e capacitação para a equipe, visando à melhoria da qualidade do trabalho e aumento da produtividade.	Horas de treinamentos ofertados para o time	Soma de todas as horas dos treinamentos ofertados	Ter ao menos 15 horas anuais de treinamento oferecidos para toda a equipe
Aprendizado e crescimento	Desenvolver lideranças	Desenvolver líderes capazes de conduzir a equipe e melhorar o desempenho da fazenda.	Horas de treinamentos ofertados para o time	Soma de todas as horas dos treinamentos ofertados	Ter ao menos 5 horas anuais de conteúdo oferecido para os líderes
Aprendizado e crescimento	Incentivar a comunicação	Incentivar a comunicação eficiente entre os membros da equipe, visando à troca de ideias e ao alinhamento das metas e objetivos.	Quantidade de reuniões mensais realizadas para alinhamento Nota na pesquisa de clima.	Soma de todas as reuniões de alinhamento e objetivos realizada no mês. Média da nota da pesquisa de clima realizada.	Ao menos 4 reuniões de alinhamento realizada ao longo do mês

					Média da nota da pesquisa de clima ser ao menos 7

Objetivos e metas bem definidos trazem diversos benefícios para a organização. Eles ajudam a alinhar e motivar a equipe, proporcionando um propósito comum e um senso de realização quando são alcançados. Além disso, eles auxiliam na priorização de recursos e esforços, garantindo que as atividades estejam alinhadas com a visão estratégica da empresa. Também possibilitam o acompanhamento do desempenho e a identificação de áreas de melhoria, permitindo ajustes e correções de curso quando necessário.

4.5. PLANOS DE AÇÃO PARA A FAZENDA RESERVA

Através da metodologia 5W2H foram estabelecidos planos de ação para auxiliar a Fazenda Reserva a atingir suas metas e objetivos estratégicos. No Quadro 6, são apresentados exemplos dos planos de ação criados, demonstrando de forma clara as atividades, os responsáveis, os prazos e os recursos envolvidos. Essa abordagem estruturada proporciona clareza, organização e alinhamento na implementação das estratégias, possibilitando o progresso desejado para a fazenda.

Quadro 6– Planos de Ação para a Fazenda Reserva, dada a Metodologia 5W2H

Indicador	O quê?	Por quê?	Como?	Quando?	Quanto?	Onde?	Quem?
Criar, monitorar e avaliar o uso dos recursos financeiros	Será realizado o levantamento das variáveis do fluxo de caixa e organizá-los em uma planilha	Para ter o fluxo de caixa mapeado.	Será criada uma planilha na qual será inserida todas as movimentações financeiras da fazenda.	Até o dia 15/07/23 deverá ter a planilha criada e iniciar a documentação das movimentações.	Não terá nenhum gasto financeiro para a criação da planilha ou monitoramento do fluxo de caixa	O fluxo de caixa deverá ser elaborado em uma planilha eletrônica	O setor administrativo será responsável alimentação da planilha
Quantidade de fontes de receitas	Mapear novas fontes de receitas e elaborar um plano de ação para colocar cada nova fonte de receita em prática	Para diversificar as fontes de receita e reduzir a dependência de um único produto ou mercado.	Mapeando e avaliando as oportunidades de mercado e criando um plano de ação detalhado com datas e formas de implantação	Plano deverá ser criado até dia 30/10/2023.	O mapeamento e avaliação não deverá ter nenhum custo, mas o plano criado deverá levar em consideração todos os custos envolvidos para implantação	O plano deverá ser elaborado em uma planilha eletrônica	O responsável pela elaboração do plano é o sócio da empresa.
Número de novos clientes	Ação entre os colaboradores para uma competição de captação de novos interessados nos produtos da fazenda	Para aumentar o volume de vendas e, consequentemente, o faturamento da Fazenda. Além de, reduzir problemas relacionados a taxa de desperdício devido ao excesso de produção e falta de demanda;	Todo mês será traçado uma meta de captação de novos clientes, no qual todos funcionários irão participar. Como forma de estimular o engajamento com a meta, terá uma bonificação para o atingimento desta. Aqueles que melhor performaram também serão reconhecidos e bonificados.	Todos os meses	Todo custo da bonificação será analisado de acordo com a meta e a receita gerada por ela,	O plano deverá ser desenvolvido em uma planilha e divulgado, em um quadro de gestão à vista	O responsável pela elaboração do plano é o sócio da empresa.

Indicador	O quê?	Por quê?	Como?	Quando?	Quanto?	Onde?	Quem?
Número de novos clientes	Criação de um calendário de postagens em redes sociais	Para criar um maior engajamento nas redes sociais.	Será criado um calendário de postagens em redes sociais com parceria da empresa de marca já contratada pela fazenda.	O calendário de postagens deverá ficar pronto até 30/11/2023	A criação do calendário de postagens não deve ter um custo adicional	O calendário pode ser criado em uma planilha eletrônica	O administrativo deverá ficar responsável
Número de novos clientes	Parceria com empresas para poderem garantir condições exclusivas de desconto da Fazenda Reserva, mediante ao serviço contratado ou produto comprado, desde que assinem ao menos 3 meses da cesta.	Ofertando uma cesta grátis é possível converter novos assinantes, uma vez que eles conhecerão a qualidade do produto da Fazenda Reserva.	Será elaborada uma lista com possíveis empresas parceiras e assim, será marcado reuniões com tais empresas mapeadas a fim de fechar as parcerias e fornecer tal benefício a seus respectivos clientes. O cliente beneficiado terá 4 meses de cestas da Fazenda, pelo custo de apenas 3.	A lista será realizada até dia 30/07/23. As reuniões serão marcadas até o dia 16/08/23.	O custo da primeira cesta da assinatura (dependendo do plano)	A lista será realizada em uma planilha eletrônica. As reuniões serão realizadas no local combinado com respectivo parceiro.	O administrativo será responsável por elaborar a lista e agendar as reuniões, enquanto o sócio será responsável por fechar a parceria.

Indicador	O quê?	Por quê?	Como?	Quando?	Quanto?	Onde?	Quem?
Aumentar a satisfação dos clientes e a fidelidade à marca	Será realizado um investimento para uma ferramenta que faça a coleta e sirva como banco de dados para informações relacionadas a experiências e feedbacks dos respectivos clientes da Fazenda Reserva	Para poder otimizar a experiência e a satisfação dos clientes da Fazenda Reserva, é preciso que haja uma ferramenta na qual tais clientes possam registrar, comentar e sugerir melhorias a respeito dos produtos e da empresa. Tais insumos servirão como base para traçar novos planos de ações a fim de fidelizar clientes e aumentar a receita da companhia.	Será pesquisado via internet uma ferramenta que sirva para coletar e medir a satisfação dos clientes Reserva. Essa ferramenta será disponibilizada para todo cliente via *e-mail* ou *WhatsApp* que consumir o produto da Fazenda	A ferramenta será escolhida até o dia 17/07/23 e toda pesquisa com o cliente será enviada após o recebimento do seu pedido em sua moradia.	O custo da ferramenta será analisada a fim de se obter a melhor relação entre custo e benefício.	A pesquisa e a contratação será realizada via internet. A utilização da ferramenta será no computador da empresa	Os funcionários responsáveis pela entrega das cestas serão responsáveis em realizar a pesquisa de satisfação com os clientes.

Indicador	O quê?	Por quê?	Como?	Quando?	Quanto?	Onde?	Quem?
Aumentar a satisfação dos clientes e a fidelidade à marca	Refazer as embalagens das cestas com frases relacionadas aos benefícios do consumo de produtos orgânicos.	Para agregar valor ao produto e acentuar o desejo em consumir esse tipo de produto para pessoas que assumem essa causa.	Criando um novo design das caixas	O novo design deverá ficar pronto até 30/08/2024	O custo será apenas para impressão de novas caixas, contudo as mesmas só serão impressas quando for necessário	O novo design deve ser realizado pela agencia de marca já contratada pela fazenda	O sócio proprietário deverá ficar responsável
Melhorar a satisfação dos consumidores, garantindo o cumprimento de horários, prazos e acordos estabelecidos.	Realizar um planejamento mais assertivo quanto ao prazo de entrega e apresentar uma janela mais realista de possibilidades para o cliente.	Para reduzir a quebra de expectativa com o cliente	Realizando um planejamento das assinaturas que devem ser entregues na semana, sendo reparadas em regiões e dando uma opção de entrega para o cliente de acordo com os bairros atendidos por dia	O planejamento deve ser realizado semanalmente mas os bairros a serem atendidos por dia e horário devem ser definidos até o dia 30/07/2023	O planejamento não deve ter um custo inicial.	O planejamento deve ser realizado em uma planilha eletrônica	O setor comercial deve realizar o planejamento em parceria com o administrativo

Indicador	O quê?	Por quê?	Como?	Quando?	Quanto?	Onde?	Quem?
Manter um bom relacionamento com fornecedores.	Aumentar a lista de fornecedores para que não ocorra nenhuma falta de insumo para produção.	Será realizada uma pesquisa a fim de se criar uma lista com possíveis fornecedores que podem atender a necessidade de insumos da Fazenda Reserva	Tal plano de ação será realizado a fim de diminuir problemas na produção devido a falta de insumos. Também será desenvolvido tal plano para que a Fazenda Reserva tenha um maior poder de negociação e não fique refém de poucas opções.	A lista e o requerimento de orçamentos dos fornecedores serão desenvolvidos até dia 17/07/23	Tal plano de ação não tem a necessidade de nenhum investimento para sua realização.	A lista e a pesquisa de fornecedores será desenvolvida através da internet e indicações de empresas parceiras	Este plano de ação será responsabilidade do colaborador do setor administrativo da empresa.
Reduzir o índice de desperdício dos produtos produzidos	Será realizado uma análise no processo produtivo para identificar possíveis desperdícios e eliminá-los.	O responsável terá como função principal otimizar e gerenciar os processos produtivos da empresa, para isso, ele terá acesso a treinamentos e capacitações para ele e seu time.	A fim de diminuir as taxas de desperdício de produção e melhorar a qualidade geral dos produtos Reserva.	O responsável realizará inspeções e acompanhamentos diários, enquanto os treinamentos serão realizados mensalmente	O custo dessas capacitações, treinamentos e investimentos que o responsável avaliar necessário para reduzir as taxas de desperdícios.	Será realizado na Horta da Fazenda Reserva.	O responsável será o engenheiro agrônomo.
Garantir a qualidade e segurança dos produtos orgânicos	Investir em treinamentos para a equipe, abordando boas práticas agrícolas, higiene e manipulação adequada dos produtos.	Para garantir que todos estejam alinhados sobre as necessidades do setor	Realizando treinamentos ministrados pelo engenheiro agrícola da fazenda	Até o dia 01/08/2023 o treinamento deve ser realizado	O treinamento não deve ter custos direto	Na própria sede da Fazenda	O engenheiro agrícola da Fazenda ficará responsável pelo treinamento.

Indicador	O quê?	Por quê?	Como?	Quando?	Quanto?	Onde?	Quem?
Garantir a qualidade e segurança dos produtos orgânicos	Realizar auditorias internas periódicas para verificar o cumprimento das normas de certificação orgânica.	Para garantir que todos os processos estão dentro do conforme da certificação	Elabore uma lista de verificação com os requisitos da certificação orgânica. Durante a auditoria, inspecione áreas, instalações, processos e registros da fazenda. Registre as constatações e identifique não conformidades. Prepare um relatório objetivo com recomendações. Desenvolva um plano de ação para corrigir falhas, estabelecendo prazos e responsáveis.	A auditoria deve ser realizada a cada 6 meses	A auditoria interna não deve ter custos diretos	Na Fazenda Reserva	O responsável pela organização da auditoria interna será o engenheiro agrônomo
Aumentar a taxa de conclusão das iniciativas e projetos da fazenda.	Implementar uma metodologia de gerenciamento de projetos para acompanhar o progresso das iniciativas e identificar possíveis obstáculos.	Para garantir que os projetos iniciados sejam finalizados ou ao menos mapeados os obstaculos.	Definindo os escopos das iniciativas, atribuindo responsáveis para cada etapa, utilizando ferramentas visuais para o acompanhamento e mitigando o máximo possível os obstáculos que surgirem	Até o final do ano de 2023 deve ser mapeado o escopo de todas as iniciativas inacabadas com responsáveis por cada etapa.	A elaboração do escopo dos projetos não deve ter custo direto	O escopo de cada projeto deve ser elaborado em uma planilha eletrônica	O dono da Fazenda deve designar um responsável da área da iniciativa para cada projeto inacabado

Indicador	O quê?	Por quê?	Como?	Quando?	Quanto?	Onde?	Quem?
Estabilizar e aumentar a produção de laticínios, explorando oportunidades de mercado.	Desenvolver estratégias de marketing para promover os laticínios da fazenda, visando conquistar novos consumidores.	Para conseguir novos clientes e assim conseguir aumentar a produção dos laticínios	Identifique o público-alvo, crie uma identidade de marca atraente, utilize canais de marketing adequados, desenvolva conteúdo relevante e monitore os resultados para ajustes necessários.	O público alvo deve ser desenhado até 15 /09/2023 e em seguida ser mapeada opções de empresas para o desenho da identidade de marca.	O custo da empresa será analisado após as opções mapeadas	O público alvo deve ser desenhado após pesquisas com os consumidores via WhatsApp e as empresas podem ser mapeadas via internet	O responsável é o membro do setor administrativo
Incentivar a comunicação interna na empresa	Será realizado uma pesquisa de clima semanal com os colaboradores	Para medir a satisfação dos colaboradores e mapear oportunidades de manter um bom clima e superar possíveis obstáculos	Uma vez por semana, apresenta-se aos colaboradores uma pergunta específica relacionada ao seu estado ou percepção sobre determinado aspecto da fazenda ou do trabalho. Para responder de forma anônima, cada colaborador terá à disposição três figuras para escolher: uma carinha feliz, representando satisfação; uma carinha neutra, indicando um estado mediano; e uma carinha triste, simbolizando insatisfação.	Semanalmente	Custo apenas da impressão das figuras e da caixa para os funcionários colocarem suas respostas.	Na sede administrativa da empresa	Esse plano será de responsabilidade do setor administrativo

Os planos de ação desenvolvidos representam um passo importante para a implementação das estratégias da Fazenda Reserva. Através da definição clara de atividades, responsáveis e prazos, a fazenda estará em um caminho sólido para atingir suas metas e objetivos.

É importante ressaltar que os responsáveis pelos planos de ação não são necessariamente responsáveis pela execução, mas sim de garantir que o plano de ação seja desenvolvido, mesmo que delegando tarefas. A implementação desses planos requer um acompanhamento constante e uma cultura de melhoria contínua. Através da monitorização regular e avaliação dos resultados, a fazenda poderá ajustar suas estratégias conforme necessário, mantendo-se ágil e adaptável em um ambiente em constante evolução.

Com uma equipe engajada, liderança comprometida e ações concretas, a Fazenda Reserva está posicionada para alcançar um futuro próspero e sustentável. Através da combinação de uma visão estratégica, objetivos claros e planos de ação bem definidos, a fazenda estará capacitada a enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades para o crescimento e sucesso duradouro.

5. CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho, foi possível aplicar um planejamento estratégico com emprego da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) em uma fazenda de produtos orgânicos. O objetivo principal era promover melhorias na eficiência da aplicação dos recursos financeiros, diversificação de receitas, ampliação da carteira de clientes, satisfação dos clientes, estabelecimento de parcerias estratégicas, desenvolvimento de novos produtos, relacionamento com fornecedores, redução de desperdício, capacitação da equipe, desenvolvimento de lideranças e incentivo à comunicação.

Por meio da dinâmica realizada, foi possível perceber uma maior união entre os colaboradores e um maior engajamento com os objetivos estabelecidos, uma vez que a equipe participou ativamente na criação da estratégia. A participação dos colaboradores mostrou-se fundamental, especialmente considerando a diversidade educacional presente na equipe.

Além disso, foi criado um mapa estratégico para direcionar as ações e os planos de ação para atingir os objetivos propostos. A definição de indicadores adequados permitiu o monitoramento contínuo do desempenho, mesmo que a mensuração dos resultados ainda esteja em andamento devido ao prazo de 3 anos estabelecido para a conclusão do plano.

As lições aprendidas ao longo do processo destacaram a importância da participação e do engajamento dos colaboradores na construção da estratégia, além da necessidade de utilizar abordagens visuais e acessíveis para garantir o entendimento de todos os envolvidos.

Dessa forma, é recomendável a continuidade do acompanhamento do plano estratégico a partir da revisão periódica dos resultados, investimento em capacitação e desenvolvimento da equipe, comunicação transparente dos resultados, estabelecimento de parcerias estratégicas e manutenção do foco na qualidade e satisfação dos clientes. É importante ressaltar que a empresa ainda não controla o seu fluxo de caixa, sendo esse essencial para desenvolver os indicadores financeiros como por exemplo: indicadores de rentabilidade, lucratividade, *ticket* médio, ROI (retorno sobre investimento), margem bruta e margem de lucro. Dessa maneira, é recomendável que a empresa desenvolva esses indicadores em trabalhos futuros após a consolidação da análise do fluxo de caixa.

Conclui-se, portanto, que a aplicação do planejamento estratégico com base no *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão trouxe benefícios significativos para a fazenda de produtos orgânicos, impulsionando a eficiência da alocação dos recursos, a diversificação

de receitas, o crescimento da base de clientes, a satisfação dos clientes e o estabelecimento de parcerias estratégicas. A abordagem participativa e a utilização de indicadores apropriados foram fundamentais para orientar as ações e garantir a busca contínua pelos resultados desejados.

Espera-se que este estudo e suas recomendações sirvam de inspiração e referência para outras organizações do setor agrícola, destacando a importância do planejamento estratégico e do envolvimento dos colaboradores para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios.

Finalmente, é importante ressaltar que o acompanhamento contínuo e a adaptação do plano estratégico às mudanças do ambiente externo e interno são essenciais para garantir a relevância e a eficácia das estratégias implementadas, tornando-se assim uma base sólida para o crescimento e o sucesso a longo prazo da fazenda de produtos orgânicos.

6. REFERÊNCIAS

AKER, David A. Administração Estratégica de Mercado. 5ª ed.Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. Coleção gestão empresarial, v. 2, n. 3, p. 30-35, 2002.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. Revista eletrônica de contabilidade, v. 1, n. 2, p. 123-123, 2004.

BOSSIDY, L.; Charan, R.Execução: A disciplina para atingir resultados. Alta Books Editores, 2019.

BEDÊ, Marco Aurélio. Sobrevivência das empresas no Brasil. Sebrae. 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf

DE AVILA NETO, Clovis Antunes et al. Aplicação do 5W2H para criação do manual interno de segurança do trabalho. Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 20) Año 2016, 2016

FARIAS, Sandy Wene Ferreira; LIMA, Antonio Raniel Silva. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. Entrepreneurship, v. 4, n. 1, p. 34-41, 2020.

FINE, Laurence G. The SWOT Analysis. Kick It. LLC, 2011 – USA - Amazon Kindle Edition

GRECO, Simara Maria de Souza S. Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo GEM. 2019
Disponível em:
https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf (acesso 21/05)

HAIM, Salvator L. Transformando Vento em Oceano Azu. Volume 54, 2011. p.18 - 23

KAPLAN, Robert S. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Gulf Professional Publishing, 2004 p.6 - 248.

KAPLAN, Robert S. 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. A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997. P.49 – 152

LIMA, S. K. et al. "Produção e consumo de produtos orgânicos no mundo e no Brasil". Texto para Discussão 2538. Brasília: Ipea, fev. 2020.

MACERON FILHO, OSWALDO; ARAÚJO, EAS; QUINTAIROS, PCR. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. In: III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento. Universidade de Taubaté. 2014.

PEREIRA, Maurício F. Planejamento Estratégico Teorias, Modelos e Processos. 2010 p.74

SAUAIA, A. Laboratório de gestão: Simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Manole Editora, 2013. P. 77-105.

SILVA, L.; Timofeiczyk Junior, R; . Hersen, A.; Garzel, J.C. A CRITICAL APPROACH TO THE USE OF THE BCG MATRIX: PORTFOLIO ANALYSIS OF BRAZILIAN PULP MARKETED IN THE MARKET. Revista Árvore, 2018; 42(3)p. 1-9

TZU, Sun. A arte da guerra. Tradução do chinês para o inglês por Samuel B. Griffith e para o português por Gilson César Cardoso de Souza e Klauss Brandini Gerhardt. — Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 29 de Junho de 2023.

Amelie Machado Furtado de Mendonça — 201849017
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) — Matrícula

Amelie M. F. Mendonça — 109 867 466 90
ASSINATURA — CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

ANEXO F – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins, que Amelie Mochdeci Furtado de Mendonça estagiário/funcionário da empresa Fazenda Reserva possui autorização para divulgar o nome da empresa Fazenda Reserva bem como dados não confidenciais na elaboração de seu trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Juiz de Fora, 29 de junho de 2023.

Responsável da Empresa