

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ - CESUPA
ESCOLA DE NEGÓCIOS, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - ARGO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GABRIEL SANTIAGO GAMA DA COSTA

**DESENVOLVIMENTO DAS FASES INICIAIS DO BSC PARA CONSTRUÇÃO DA VISÃO
ESTRATÉGICA EM UM GRUPO DE FAZENDAS DE GADO DE CORTE DA REGIÃO
AMAZÔNICA**

BELÉM

2023

GABRIEL SANTIAGO GAMA DA COSTA

**DESENVOLVIMENTO DAS FASES INICIAIS DO BSC PARA CONSTRUÇÃO
DA VISÃO ESTRATÉGICA EM UM GRUPO DE FAZENDAS DE GADO DE
CORTE DA REGIÃO AMAZÔNICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Negócios, Tecnologia e Inovação do Centro Universitário do Estado do Pará como requisito para obtenção do título de Engenheiro de Produção na modalidade ARTIGO.

Orientadora: Prof^a. Me Márcia Cecília Rodrigues de Oliveira

BELÉM

2023

GABRIEL SANTIAGO GAMA DA COSTA

**DESENVOLVIMENTO DAS FASES INICIAIS DO BSC PARA CONSTRUÇÃO
DA VISÃO ESTRATÉGICA EM UM GRUPO DE FAZENDAS DE GADO DE
CORTE DA REGIÃO AMAZÔNICA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Escola de Negócios,
Tecnologia e Inovação do Centro
Universitário do Estado do Pará como
requisito para obtenção do título de
Engenheiro de Produção na modalidade
ARTIGO.

Data da aprovação: 07/ 12 / 2023

Nota final aluno(a) I: 9,75

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente



MARCIA CECILIA RODRIGUES DE OLIVEIRA

Data: 15/12/2023 07:32:45-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Ma. Márcia C. R. Oliveira

Orientadora e Presidente da banca

FELIPE FONSECA DE
ARAÚJO:58395504268

Digitally signed by FELIPE FONSECA DE ARAUJO:58395504268
DN: C=BR, O=ICP-Brasil, OU=Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB
OU=RFB e-CPF A1, OU=AC SERASA RFB, OU=62173620000180, OU=
VIDEOCONFERENCIA, CN=FELIPE FONSECA DE ARAUJO:58395504268
Reason: I am the author of this document
Location:
Date: 2023.12.15 08:23:31-0300
Foxit PDF Reader Version: 2023.2.0

Prof. Dr. Felipe Fonseca de Araújo

Examinador interno

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
Biblioteca do CESUPA, Belém – PA

Costa, Gabriel Santiago Gama da.

Desenvolvimento das fases iniciais do BSC para construção da visão estratégica em um grupo de fazendas de gado de corte da região amazônica / Gabriel Santiago Gama da Costa; orientadora Márcia Cecília Rodrigues de Oliveira. — 2023.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Centro Universitário do Estado do Pará, Belém, 2023.

1. Gestão estratégica. 2. Eficiência organizacional. I. Oliveira, Márcia Cecília Rodrigues de, orient. II. Título.

CDD 23^a ed. 658.4012

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu o dom da vida, o discernimento e pela saúde em mim depositada.

Agradeço imensamente à minha mãe Nazilda Gama pelo amor, companheirismo, pela paciência e por sempre acreditar em meus sonhos e em meus planos para o futuro e nunca me deixar desistir do que proponho. Agradeço pelas suas noites sem dormir, pelo apoio nos melhores e piores momentos, em ser base incansável e me inspirar a cada dia a ser melhor e mais responsável. Tudo o que sou hoje e o que conquisto é fruto do trabalho e amor de minha mãe.

Agradeço minha eterna e amada avó Alaíse Costa que sempre foi incentivadora, baluarte espiritual e o alicerce necessário para que eu continuasse em bons caminhos na vida, além de ser para sempre grande inspiração para mim em todos os âmbitos da vida. Hoje seu espírito me ilumina para alçar voos mais altos e eu ser capaz de orgulhar a estrela que se tornou.

Agradeço ao meu pai Misael Costa pelo suporte a mim dado. Agradeço às minhas tias que sempre estiveram como suporte e também como inspiração, Maura, Marta, Madalena, Mirian e Mara, esta última com grande agradecimento pelo suporte dado em meu ensino médio pelo qual tenho eterna gratidão e também ao seu esposo, meu tio, Magnaldo Teixeira. Agradeço ao meu tio Moisés Costa por nos inspirar a ter sempre mais conhecimento. Agradeço a minha tia-avó Alamita por todo seu suporte crucial para o meu desenvolvimento do qual serei sempre agradecido. Agradeço aos meus primos e primas que também fazem parte de minha história e aos bons momentos que estivemos juntos até hoje para compartilhar as vitórias uns com os outros.

Agradeço grandemente aos meus professores, em especial à minha orientadora Márcia Oliveira pelo tempo investido e nos seus ensinamentos, ao professor Felipe Araújo e ao professor e coordenador de curso Felipe Freitas pelo suporte sempre dado. Aos meus queridos amigos que o Cesupa me deu, obrigado pelo companheirismo, paciência e carinho mútuo que tivemos nessa caminhada árdua que se termina. Além dos amigos de trabalho que ofereceram tanto suporte necessário para a vida.

Agradeço também à minha felina que me deu suporte psicológico tão necessário nos dias hodiernos. Obrigado, Mia. Por fim, agradeço a mim por não ter desistido e me desafiado cada dia mais a ser um profissional mais capacitado e preparado para mudar o mundo como desejo. Obrigado, Gabriel Costa!

RESUMO

A importância do agronegócio para o Brasil e seus resultados financeiros são perceptíveis, contudo, com o crescimento e modernização desse setor, aumenta-se o nível de competitividade e a necessidade de tomadas de decisão mais assertivas. Deste modo, o presente trabalho buscou, a partir do *Balanced Scorecard*, implementar a visão estratégica em uma empresa de gado de corte paraense chamada Fazenda Aruans. Foi realizada, a partir da utilização de Missão, Visão e Valores, os direcionadores estratégicos, entrevistas com diretores da instituição para traçar esses três importantes vetores para, em seguida, ter-se a capacidade de se traçar uma Matriz SWOT, avaliando os fatores internos da empresa com os fatores externos para se obter dados mais consistentes e redigir um trabalho verossímil dentro da empresa-foco. Com essas duas ferramentas aplicadas, pôde-se traçar os objetivos estratégicos da empresa e os relacionar com cada perspectiva do BSC no Mapa Estratégico, correlacionando o objetivo de cada uma das áreas da empresa com o anseio empresarial, sendo, portanto, identificados dois principais objetivos: dobrar o número de animais no mesmo volume de terra que a empresa tem e verticalizar a cadeia produtiva da organização. Com isso, foram construídas as cada uma das perspectivas.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Gestão Estratégica; Gado de Corte.

ABSTRACT

The importance of agribusiness for Brazil and its financial results are noticeable, however, with the growth and modernization of this sector, the level of competitiveness and the need for more assertive decision-making increase. Thus, the present work sought, based on the Balanced Scorecard, to implement the strategic vision in a beef cattle company in Pará called Fazenda Aruans. Based on the use of Mission, Vision and Values, the strategic drivers, interviews were carried out with directors of the institution to outline these three important vectors and then have the ability to draw up a SWOT Matrix, evaluating the internal factors of the company with external factors to obtain more consistent data and write a credible work within the focus company. With these two tools applied, it was possible to outline the company's strategic objectives and relate them to each BSC perspective in the Strategic Map, correlating the objective of each of the company's areas with the business desire, therefore, two main objectives were identified. : double the number of animals on the same volume of land that the company has and verticalize the organization's production chain. With this, each perspective was constructed.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategic Management; Beef Cattle.

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.1 Revisão Bibliográfica	8
1.1.1 Processo de Gestão em Propriedades Rurais	8
1.2.2 Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica	8
1.1.3 Missão, Visão e Valores	9
1.1.4 Análise SWOT	10
1.1.5 BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	11
1.3 Justificativa	17
1.4 Objetivos geral e específicos	17
1.5 Estrutura do Trabalho	17
2 ARTIGO	19
2.1 Introdução	19
2.2 Metodologia	20
2.2.1 Tipo de Pesquisa	20
2.2.2 Coleta de dados	20
2.2.3 A empresa-foco	23
2.3 Resultados	23
2.4 Discussão	28
2.5 Conclusão	34
3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
APÊNDICE A	38
APÊNDICE B	40

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 Revisão Bibliográfica

1.1.1 Processo de Gestão em Propriedades Rurais

No latim, a palavra gestão “*gestione*” tem o significado de gerir, administrar e gerenciar, onde executar a administração de um negócio é conduzir e controlar recursos com o intuito de chegar-se a um objetivo traçado. Gerenciar é fazer acontecer o que foi planejado para o alcance dos objetivos, sendo, então, gestão a condução de uma organização para conquista dos resultados almejados, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008).

No entanto, conforme diz Nantes (1997), por volta da década de 80 as propriedades rurais tinham maior acesso ao crédito rural, o qual promovia um menor desenvolvimento mercadológico do produtor rural, onde o conhecimento acerca de técnicas para manejo eram o suficiente para garantirem uma produtividade aceitável e a garantir lucratividade aos produtores. Porém, havia um obstáculo no que tange às políticas agrícolas concretas ao setor ligadas à escassez econômica e de créditos rurais, bem como problemas climáticos no período, os quais forçaram o setor agropecuário - em específico as propriedades rurais - a se adaptarem ao cenário com a adoção de modernização nas técnicas e na abertura de empresas.

Neste momento, apresenta-se, à luz das definições por Peltenburg (1999), que o grande objetivo de uma empresa agropecuarista é a procura pela produtividade máxima, com otimização da produção e dos recursos dispostos. Ademais, o autor discorre que empresas do ramo devem reordenar os processos administrativos para a adequação aos anseios do mercado. Desta maneira, as empresas devem iniciar um estudo sobre os fatores internos e externos, bem como análises econômico-financeiras.

Destarte, Nell e Napier (2005) afirmam que o caminho pelo qual uma empresa do ramo agropecuarista deve traçar para alcançar sucesso produtivo é mediante um planejamento estratégico para o entendimento das dimensões futuras da empresa, os quais podem fornecer ao negócio vantagens competitivas e o sucesso a longo prazo.

1.1.2 Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica

O Planejamento Estratégico é a relação entre oportunidades do ambiente externo ao ambiente interno e a relação, bem como os desafios do mercado com os pontos internos da organização, assim, em suma, relaciona recursos tangíveis e intangíveis, segundo Gracioso (1996).

Já para Peleias (2002), esta é a etapa de relação entre os fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) com os externos (oportunidades e ameaças), a qual se objetiva em estipular as diretrizes estratégicas que darão subterfúgio para a realização e cumprimento da missão de uma organização.

A Gestão Estratégica tem origem militar, podendo explicar-se essa origem por meio da etimologia da palavra estratégia que *Strategos* deriva de *Strato* (exército) e a palavra *Agein* que deriva de comando, ou seja, comandante do exército em uma tradução literal explicada por Dias (2022). Portanto, a gestão estratégica é um norteador às empresas como os comandantes são para seus soldados.

Para Andrews (1980), estratégia composta pelos objetivos principais, as metas, o propósito da organização, política da empresa e os principais planejamentos para atingir as metas estipuladas e a clara definição dos macro objetivos organizacionais. Dessa forma, Dias (2022) fundamenta que ter gestão estratégica é ter uma visão a longo prazo, bem como conhecer o mercado no qual se está inserido e se diferenciar do concorrente para garantir vantagem competitiva e a entrega de mais valor agregado ao cliente para obter sua fatia de mercado e manter-se saudável em um determinado setor.

Ademais, pode-se dizer que a gestão estratégica seja a delimitação de objetivos cruciais a longo prazo, bem como a maneira como as decisões que a empresa tomará para alcançar esses objetivos e a escolha dos recursos necessários, segundo Chandler (1969). Logo, o conhecimento dos propósitos futuros de uma corporação e a tangibilidade de escolha dos melhores agentes para atingir resultados são fundamentais à gestão estratégica.

1.1.3 Missão, Visão e Valores

Segundo Orlandi (1996), missão, visão e valores são a expressão da razão de ser de uma empresa, ou seja, o propósito geral desta. Concomitantemente a isso, tem-se a visão, que pode ser explicada como o cenário futuro em que a empresa quer chegar (Sidhu, 2003). Esta, portanto, é alcançável quando é feita uma definição de um estado futuro de maneira plausível, não irreal - sendo de grande valia a verificação de múltiplos cenários -, segundo Boaventura e Fischmann (2008).

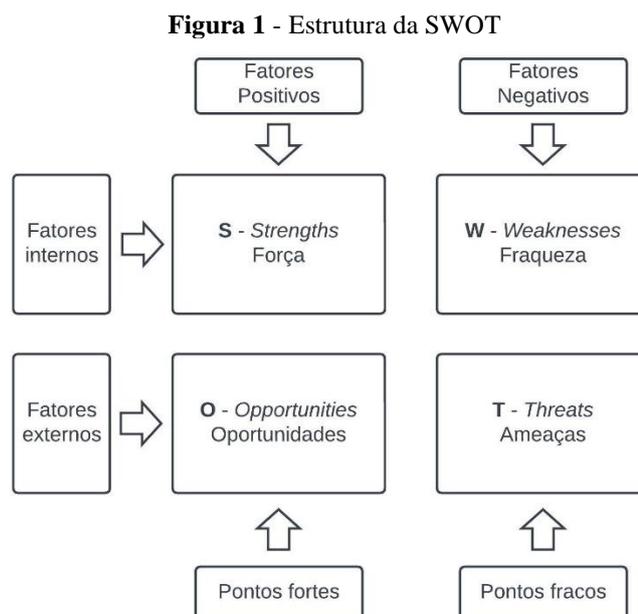
Quanto aos valores, segundo Vergara (2004), são um conjunto de características que buscam estruturar a cultura e prática do negócio. De maneira geral, valores e missão estão estreitamente interligados porque tendo a missão como um norte, os valores são os

comportamentos que se deve seguir para alcançar os objetivos traçados, assim como os dois corroboram para a perpetuação da visão da empresa.

No quadro apresentado na Figura 6 pelos autores Tenure, Souza, Lampert e Müller (2012), defendem que a missão e a visão da empresa estão associadas diretamente aos direcionadores estratégicos, os quais, por sua vez, detém as informações para criação da análise SWOT, para a estruturação estratégica e a relação entre os objetivos, para a definição do que será medido, como será medido e qual a meta escolhida, além de conhecimento, com o Mapa Estratégico, da visão e conhecimento das perspectivas estratégicas do negócio. Esses desdobramentos são de grande importância para a compreensão das variáveis que construirão o mapa estratégico da organização, auxiliarão na criação de indicadores e na perpetuação da missão e cerne da empresa.

1.1.4 Análise SWOT

A análise SWOT que, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), é uma ferramenta que se utiliza das correlações pertencentes à empresa *Strengths* (Pontos Fortes) e *Weaknesses* (Pontos Fracos), bem como os fatores extrínsecos *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), é um instrumento usado por muitas empresas para avaliação, tomada de decisão e gestão de negócios, uma vez que toma como embasamento a realidade da empresa, seu atributos, pontos de melhoria e as relações externas nas quais a empresa está inserida.



Fonte: Adaptado por Cruz *et al* (2017) de Chiavenato e Sapiro (2003)

Bjorn (2008) discorre sobre a SWOT e comunica que esta é uma ferramenta com abordagem integrada, na qual relaciona seus elementos ambientais, buscando confrontar os subterfúgios internos com os externos à organização com intuito de gerar possibilidades estratégicas para mitigar problemáticas e vislumbrar cenários, além de maior conhecimento interno sobre a real situação da empresa, assegurando decisões mais assertivas.

A ferramenta, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), é muito disseminada na gestão estratégica competitiva. Como apresentado na Figura 1, cada quadrante representa um desses indicadores de situação da empresa, onde são colocadas, para fatores internos à organização os *Strengths* (Pontos Fortes) e *Weaknesses* (Pontos Fracos) e para os fatores externos *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Portanto, quando há um alinhamento entre os pontos fortes de uma organização e as ameaças - os fatores de criticidade - voltados para salientar as oportunidades do mercado, a organização estará em um patamar competitivo no mercado a longo prazo, diz Rodrigues *et al* (2005).

Neste trabalho, a SWOT será utilizada para entendimento das necessidades da empresa e do mercado no qual está inserida para avaliar as variáveis desses e atrelar aos possíveis indicadores, bem como para a discussão de sua realidade atual e o paralelo entre a meta, visão e valores da empresa.

1.1.5 BSC (*Balanced Scorecard*)

1.1.5.1 Origem, conceito e perspectivas

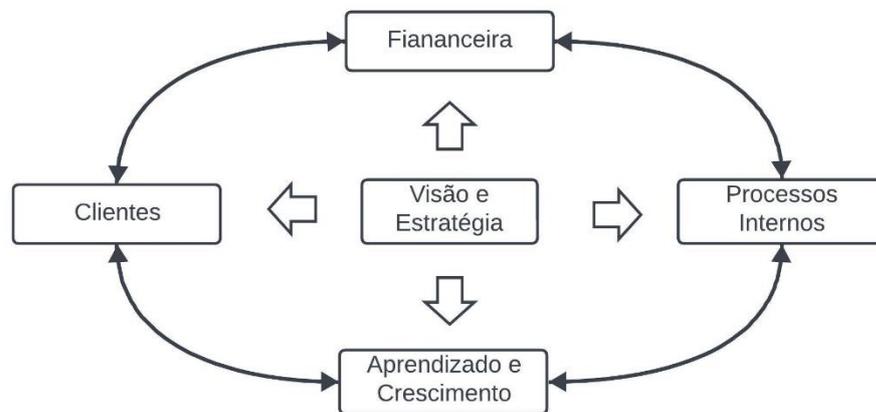
O *Balanced Scorecard* tem origem, de acordo com Schmidt e Santos (2006, p. 215), em um grupo de estudos do ano de 1990, no qual David Norton e Robert Kaplan eram membros, sendo presidente e consultor acadêmico, respectivamente, sendo o nome deste grupo de estudos denominado como “Medindo performance nas organizações do futuro”.

Para Kaplan e Norton (1997), as razões pelas quais estudavam para gerir um novo método estavam nas limitações dos métodos até então criados e utilizados nas organizações, estes visando somente controle sobre indicadores financeiros e contábeis, no entanto, os estudiosos não eram coniventes com tais práticas, pois criavam um elo de dependência de empresários e gestores aos indicadores e dados financeiros, os quais limitavam a geração de valor econômico a longo prazo às organizações.

Desta forma, deu-se origem ao *Balanced Scorecard*, o qual é um sistema de gerenciamento que tem como base indicadores, estes impulsionando o desempenho, fornecendo às organizações uma visão ampla de seu negócio de maneira mais concisa - na realidade atual

e futura - de um modo geral Kaplan e Norton (1997). Este sistema é bastante atrelado à gestão estratégica de uma organização, se traduzindo em quadro de perspectivas, 4 principais itens norteadores devidamente mostrados na Figura 2.

Figura 2 - Visão Estratégica (BSC)



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Para os autores Kaplan e Norton (1997), a visão estratégica é ramificada em 4 perspectivas: Clientes; Financeira; Aprendizado e Crescimento e Processos Internos. As quatro perspectivas constroem um Sistema de Gestão Estratégica interligado, tanto por serem complementares, quanto por serem questões fundamentais para a perpetuação de um negócio, seja em curto, médio ou longo prazo Campos (1998).

Para a elaboração do *scorecard* é necessário que seja traçada a história da estratégia da empresa, onde são coletados os objetivos financeiros de longo prazo para, então, ter-se a possibilidade de relacionar as ações a serem tomadas referentes a cada uma das perspectivas do BSC, tornando os objetivos tangíveis, segundo Kaplan e Norton (1997).

Dessa maneira, como de acordo com Faria e Costa (2005, p. 377), a perspectiva financeira atrela-se à avaliação da rentabilidade da estratégia redigida para a empresa, portanto, esta avaliação possibilita fulcral conhecimento e mensuração de seus resultados gerados, corroborando para o crescimento e desenvolvimento de uma organização. Abaixo, na Figura 3, demonstra-se os 3 níveis de empresas.

Figura 3 - Medição dos temas Estratégicos Financeiros e níveis de empresa

		Temas Estratégicos		
		Aumento de mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de produtividade	Utilização de 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 vs 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 (<i>throughput</i>)

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Empresas em nível de crescimento estão no estágio inicial do ciclo. Essas, portanto, têm serviços e produtos com potencial de crescimento significativo, deste modo, para obter bons resultados com esse potencial, deverão dispor de recursos financeiros consideráveis para desenvolverem e aperfeiçoarem novos serviços e produtos, porém, investimentos feitos para o futuro podem apresentar um consumo maior do capital da empresa em comparação aos gerados atualmente.

As em nível de sustentação são aquelas que conseguem, com sua notoriedade, um percentual considerável de investimentos e reinvestimentos, contudo, urgem por retornos excelentes para o capital investido.

Por fim, as de colheita, que são as empresas que já passaram pelos níveis anteriores de criação e inovação, estando estas em um período de maturidade financeira de colheita dos frutos dos investimentos, estando focadas em consolidar os ganhos e potencializar resultados financeiros. Neste trabalho, utilizar-se-á esta perspectiva como um dos norteadores para análise de indicadores para as demais perspectivas, onde auxiliará no entendimento e balanceamento de metas.

O BSC, além de vislumbrar as peculiaridades internas da empresa, esse modelo de gestão procura entender quais são as principais medidas para alavancagem do negócio, bem como as medidas as atreladas ao cliente - satisfação, retenção e captação - para exercer maior força em competitividade de mercado por intermédio do conhecimento das necessidades dos clientes, segundo os autores Felix, Felix e Timóteo (2011).

Figura 4 - Perspectiva do Cliente

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 esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Segundo os autores Kaplan e Norton (1997), as medidas essenciais para o cliente são inicialmente genéricas, contudo, customizáveis. Dentre essas, destacam-se a participação de mercado, onde avalia-se o número de negócios em um determinado setor de mercado, gerando-se dados acerca das demandas para o setor estudado e a perspectiva de crescimento. Após isso, tem-se a captação de clientes, a qual, de maneira coesa, busca mensurar a força de atração de clientes de uma organização, a maneira como conquista os clientes para observar como a empresa mantém esse relacionamento com seus clientes, transformando-os em uma relação contínua e com um certo nível de fidelidade.

Ademais, existem duas demais medidas, a satisfação do cliente e a lucratividade dos clientes que, respectivamente, mede o nível de conformidade das necessidades dos clientes relacionadas aos critérios desempenhados na proposta de valor e relaciona os fatores de custo para manter um cliente na carteira da empresa frente aos lucros obtidos com ele.

A perspectiva de Processos Internos possibilita a melhoria dos processos existentes na empresa, bem como a elaboração de novos processos, redigindo uma importância de melhoria contínua dos procedimentos internos e relacionados às outras áreas internas da empresa. Esta perspectiva corrobora de maneira positiva nas análises de satisfação do cliente e na perpetuação dos objetivos financeiros, segundo o que dizem Kaplan e Norton (1997).

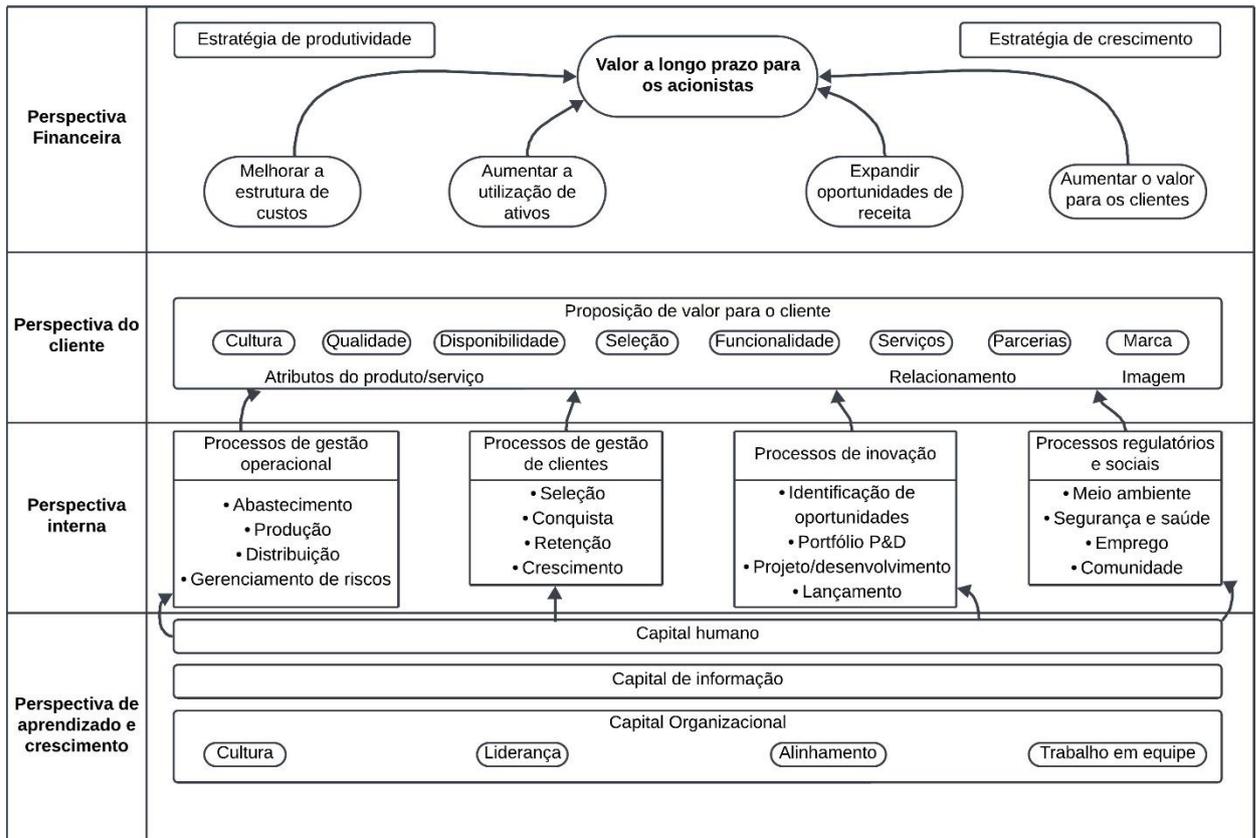
Kaplan e Norton (1997) exemplificam que a perspectiva de Aprendizado e Crescimento é a que regulariza a perpetuação de processos e a alavancagem de metas. Tal perspectiva deriva de 3 principais pilares: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. É nesta etapa que acontece a identificação das lacunas presentes no corpo de trabalho de uma organização, nos sistemas e nos processos internos, os quais devem ser estudados e corrigidos por intermédio de soluções adequadas para cada uma das peculiaridades, objetivando o alcance da excelência processual, dos funcionários e do exímio funcionamento dos sistemas.

1.1.5.2 Mapa Estratégico

De acordo com os teóricos criadores do *balanced scorecard* Kaplan e Norton (2004), o principal intuito do mapa estratégico é a explicitação da hipótese da estratégia, dessa forma, cada objetivo deve estar atrelado a um indicador para medi-lo e deve ter uma relação lógica de causa e efeito do resultado pretendido com os objetivos em cada uma das perspectivas do BSC. Por isso, o mapa estratégico descreve uma tangibilidade dos ativos pleiteados em cada um dos propósitos traçados.

Ademais, Kaplan e Norton (2004) discorrem sobre o mapa estratégico está relacionado a alguns princípios, sendo estes o equilíbrio de forças contraditórias, a noção de que a estratégia está alicerçada na melhor proposta de valor ao cliente, fornecendo-o diferencial e na criação de valor pelos processos internos. Por isso, entre a formulação da estratégia e a sua execução tem-se o mapa estratégico para servir como suporte, tendo sua estrutura exemplificada na Figura 5.

Figura 5: Estrutura Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Obedecendo a própria estrutura do BSC, os autores formularam um mapa do qual se utilizasse das quatro perspectivas originais - Aprendizado e Crescimento, Perspectivas Internas, Perspectiva de Clientes e a Perspectiva financeira - para montar uma ferramenta que auxiliasse na implementação desse importante elo entre planejamento e execução, segundo Silva Júnior e Luciano (2010).

1.2 Problema da Pesquisa

O agronegócio é um importante mercado brasileiro que traz grandes rendimentos, no entanto, existem entraves voltados para a gestão estratégica de empresas de gado de corte, bem como do auxílio às tomadas de decisão e das mais recomendadas ações dentro de uma organização. Nesse sentido, a aplicação do estudo inicial do BSC, criação dos mapas estratégicos e ampliação de visão estratégica em presas são de grande valia para a redução de custos desnecessários, aumento de produtividade e melhor avaliação de cenários. Com isso surge a pergunta de pesquisa: *Como uma empresa de gado de corte pode melhorar sua visão estratégica e tomada de decisão a partir da implementação das fases iniciais do BSC?*

1.3 Justificativa

A pecuária de corte é, sem dúvida, um importante setor do mercado brasileiro, o qual gera empregos em larga escala e fornece produtos indispensáveis ao consumo humano. Portanto, para uma empresa neste mercado manter sua integridade competitiva e sustentável, é necessária a definição de suas premissas estratégicas para a possibilidade de gestão por indicadores.

Deste modo, no setor agropecuário, com grande nível de competitividade, as empresas necessitam conhecer seus anseios, objetivos futuros e a maneira interna de se alcançar esses para obterem uma segurança de seu negócio e garantir sua fatia de mercado a partir de direcionadores concisos, claros e reais.

Por isso, a pesquisa busca redigir um estudo que demonstre, à luz do *Balanced Scorecard*, como a visão estratégica de uma empresa pode ser explicitada e trabalhada para uso e benefício das melhores tomadas de decisão, no benefício da cadeia produtiva, no embasamento para melhorias e alcance de resultados e na metodologia de aplicação desse direcionamento estratégico nas organizações.

1.4 Objetivos geral e específicos

1.4.1 Objetivo Geral

Implementar uma visão estratégica explícita dentro de uma empresa de gado de corte com o auxílio do *Balanced Scorecard* (BSC).

1.4.2 Objetivos Específicos:

- i) Definir missão, visão e valores para melhor conhecimento interno da empresa;
- ii) Traçar objetivos estratégicos a partir da aplicação de ferramentas do BSC
- iii) Auxiliar a iniciação da gestão estratégica dentro da empresa-foco;
- iv) Propor ações para implementação da gestão pelo *Balanced Scorecard* na empresa.

1.5 Estrutura do Trabalho

O seguinte trabalho se conjectura, inicialmente, por uma contextualização do trabalho, apresentando-se o artigo, seguindo-se para a introdução, onde o assunto e a contextualização da necessidade da pesquisa, problematização e as premissas serão colocadas. Após, serão enfatizados os métodos e teóricos que formam a base do trabalho para, portanto, entrar na

metodologia do estudo - neste, o passo a passo do trabalho será detalhado - e para a parte de resultados, discussões e seguidos da conclusão.

2 ARTIGO

2.1 Introdução

O agronegócio brasileiro é um importante mercado a nível global. Em 2020, a carne brasileira representou 16,48% da exportação de produtos agropecuários nacionais, 16,16% no ano de 2022 e até o mês de setembro representou 13,91% AGROSAT (2023). Este mercado representa um importante pilar para economia brasileira, bem como para a mundial, já que os produtos agropecuários têm grande relevância para o consumo e são exportados em grandes volumes para os mercados internacionais, correspondendo 36,54% para a China e 13,24% para a União Europeia até o mês de setembro AGROSAT (2023).

Dessa forma, sendo o agronegócio um importante mercado brasileiro - com ênfase na pecuária de corte - existe a grande relevância do controle de dados para a perpetuação de um negócio. No entanto, o que não é quantificado, não é gerenciado (Kaplan; Norton, 1997), com isso a empresa precisa desenvolver estratégia para gerir e alcançar os objetivos, fornecendo um arcabouço quantitativo para tomadas de decisão e controle gerencial. Essas premissas são confirmadas ao se observar que o agronegócio é um setor moderno e com grande competitividade em relação à visão mundial, diante de um mercado com novas tecnologias em desenvolvimento Rodrigues (2006).

Contudo, para conhecimento de suas práticas, oportunidades dentro do mercado e para tomada de decisão, as empresas necessitam de um conhecimento interno efetivo para se manter com saúde no mercado. Se faz necessário compreender e definir as relações internas e externas do negócio. Em fazendas de criação de gado de corte é uma prática muito necessária, tanto pelo alto nível de competitividade, quanto pelo fator de conhecimento de mercado, possibilitando melhores decisões e posicionamentos mercadológicos (Tavares, 2012). No entanto, pouco é disseminada a aplicação detalhada das fases iniciais do BSC em trabalhos científicos para empresas de gado de corte, os quais, em suma, tem enfoque exploratório, apresentando análises mais voltadas ao que já foi criado e implementado. Dessa forma, este estudo se mostra com enorme relevância, na inserção de um estudo voltado ao desenvolvimento de tais práticas.

Destarte, este trabalho busca implementar uma visão estratégica explícita dentro de uma empresa de gado de corte com o auxílio do *Balanced Scorecard* (BSC), para isso, busca-se definir missão, visão e valores para melhor conhecimento interno da empresa, traçar os objetivos estratégicos a partir da aplicação de ferramentas, auxiliar a iniciação da gestão estratégica dentro da empresa-foco e propor ações para a implementação da gestão pelo BSC na empresa.

2.2 Metodologia

2.2.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa é de caráter exploratório, ou seja, tem grande foco no problema a ser solucionado, fazendo-se hipóteses, levantamento de dados, entrevistas e pesquisa bibliográfica, Collis; Hussey (2005). Os dados serão fornecidos pela empresa-foco do trabalho através de entrevistas com colaboradores e gestores, para fins de resultados voltados para cada uma das etapas do conhecimento da empresa, na busca de desenvolvimento das estruturas da organização estudada.

O estudo foi conduzido inicialmente por uma pesquisa bibliográfica, onde os principais pontos discutidos foram redigidos e expostos para tratar da empresa-foco do trabalho, na qual foram utilizadas as técnicas utilizadas para embasamento teórico, a maneira como foram aplicadas a maneira que foram geridas dentro do presente trabalho, além de relacionar a teoria com os resultados encontrados e gerar soluções para as problemáticas encontradas.

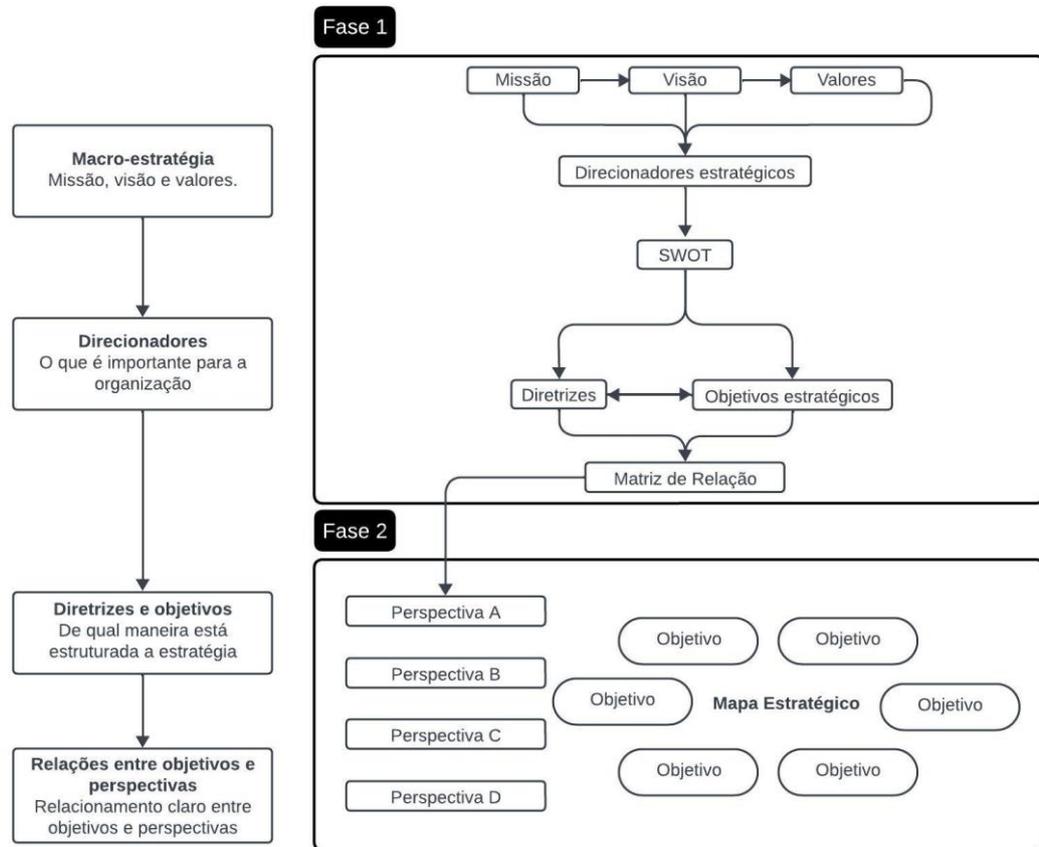
Segundo Marconi e Lakatus (2005), pesquisa bibliográfica não é somente a imagem do que foi dito, mas a discussão de algum tema sob uma perspectiva diferente, o qual garante novas conclusões. A partir disso, tem-se um trabalho com análises bibliográficas e as análises sob uma nova ótica de problematização para geração de proposições e soluções.

2.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas e por intermédio de didáticas apresentadas no decorrer da apresentação do método de aplicação, como *brainstorming*. Tais meios serviram para dar ao trabalho maior suporte técnico - por parte das respostas dos gestores da empresa - e a garantir veracidade e manter a confiabilidade nos dados do que hoje é a empresa e nos anseios futuros, esses efetuados com dois diretores executivos da empresa para definição de importantes fatores.

O presente trabalho está baseado no modelo de atividades redigidas no trabalho de Tenure, Souza, Lampert e Müller (2012), este baseado no modelo de implantação do *Balanced Scorecard* como apresentado na Figura 1. Tal fluxo garante a replicação do presente estudo e o entendimento das etapas para maior coesão de aplicação para futuros trabalhos de iniciação dessa metodologia em outras empresas, conforme a Figura 6.

Figura 6 - Modelo de Mapa Estratégico e Fluxo de Atividades



Fonte: Adaptado de Tenure, Souza, Lampert e Müller (2012)

Em primeira instância, levantou-se a Missão, Visão e Valores que, com o intuito de entender melhor a empresa, seus princípios de funcionamento e suas visões para o futuro, encaminhou-se para o objeto de estudo essas três características do cerne de uma organização. Essa tríade será necessária para a compreensão da política de gestão e de como a empresa deseja se posicionar frente ao mercado, clientes e colaboradores.

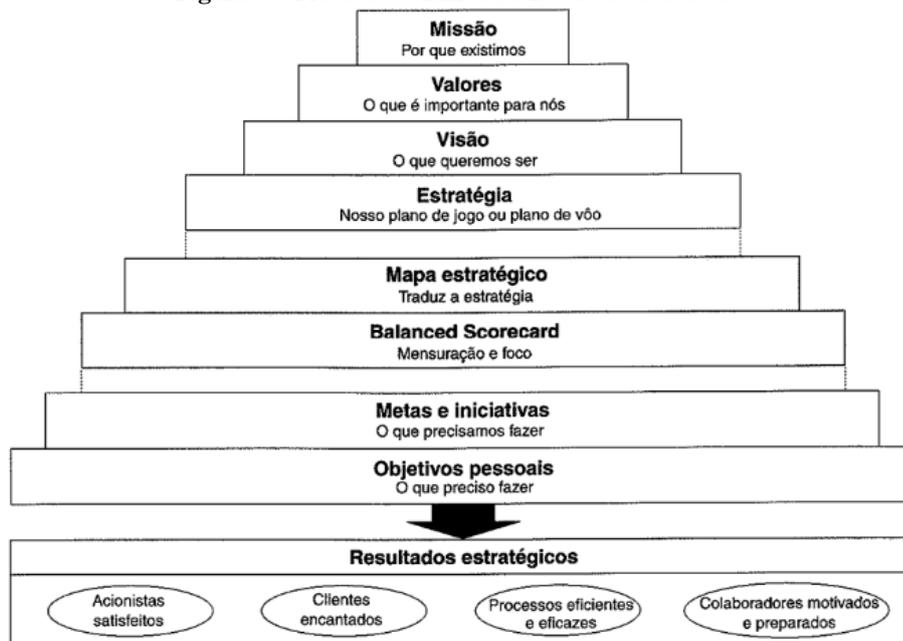
Portanto, neste trabalho, foram levantados esses três pilares a partir de um *brainstorming*, que de acordo com Osborn (1987), é uma ferramenta na qual se utiliza o cérebro para amotinar um problema -, isto significa que com uma “tempestade de ideias” um problema ou situação é discutida e várias correlações são mencionadas. Portanto, quanto mais ideias forem concatenadas, maior a chance de se encontrar uma que solucione a questão raiz Osborn (1987, p. 129). Neste momento, os especialistas da empresa serão questionados para a definição dessa tríade através de um questionário preestabelecido.

Posteriormente, com a etapa de definição dos direcionadores estratégicos efetuada, partiu-se para o conhecimento das relações internas e externas de cunhos positivo e negativo, ou seja, das relações de vantagens e desvantagens internas e externas à empresa-foco utilizando-

se a Análise SWOT. Tais características são de fulcral relevância para o entendimento de uma empresa, sua relação com o mercado e suas desvantagens e vantagens competitivas.

Para este trabalho, utilizou-se 2 principais métodos para elucidar a pesquisa e gerar resultados concisos e verossímeis, os quais, portanto, utilizados de forma conjunta, com o intuito de embasar tecnicamente as conclusões e proposições escolhidas, como também um levantamento da Visão, Missão e Valores da empresa estudada. O estudo está dividido em 3 partes: o entendimento da empresa como sua totalidade e construção e discussão sobre missão, visão e valores, análise SWOT da empresa, a construção do Mapa Estratégico da organização e as considerações sobre o que foi coletado e a apresentação do modelo estratégico, este desde o conhecimento sobre os objetivos da empresa a como cada um dos agentes internos e externos deverão se comportar para atingi-los, assim como demonstra a Figura 7 abaixo representada.

Figura 7 - Processo contínuo do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan & Norton (2004)

Deste modo, segundo a Figura 7, este trabalho terá sua realização até a construção do Mapa Estratégico da empresa, ou seja, definirá todo o processo do que é feito na empresa nos dias atuais e construirá sua visão estratégica segundo a Metodologia do BSC, havendo, posteriormente, proposições de melhorias dentro da visão estratégica e do mapa construído para vislumbrar os principais canais de alcance de objetivos da empresa.

Para a validação dos dados dos resultados, a conversa com os CEOs da empresa, com uma entrevista semiestruturada pelo autor do trabalho, servirá como norteador dos levantamentos, validação das informações e a proximidade da realidade e anseios da alta

administração da organização. De igual forma, será utilizada, em conversas com os diretores, os principais controles internos que, na percepção desses, são de grande importância para o funcionamento de seu negócio.

2.2.3 A empresa-foco

A empresa estudada é a Fazenda Aruans, uma organização voltada para a Pecuária de Corte, com seu objetivo comercial principal a venda de animais para abate. É localizada no estado do Pará, possuindo 17 fazendas distribuídas pelo estado nortista, 9 fazendas em municípios do Marajó e 8 nas proximidades da região metropolitana de Belém. Possui, além das propriedades rurais, um escritório que centraliza a gestão e administração de todas as fazendas, onde as demandas são enviadas e geridas pelo corpo de trabalho. Além do escritório, a empresa conta com 1 porto próprio para recebimento de animais vindos do marajó, bem como um facilitador logístico para envio de mercadorias, animais e demais demandas.

A empresa não faz uso de análise de indicadores para decisões estratégicas, contando, em suma, somente com o auxílio de uma consultoria pecuarista, a qual, por sua vez, somente fornece dados concisos voltados para produção de animais e dados relativos ao cerne da produção das fazendas. Contudo, existe a necessidade de haver um controle de indicadores para demais setores, que podem auxiliar nas melhores decisões gerenciais, financeiras, de cunho contratual, estratégias voltadas para compra de novas propriedades e no auxílio do acompanhamento de resultados de funcionários. Para tanto, o estudo em voga é de extrema importância para o desenvolvimento de melhorias internas e do aumento de adequação ao mercado competitivo.

2.3 Resultados

Em primeira instância, traçou-se a Missão, Visão e Valores da empresa estudada baseada na percepção do corpo de trabalho e validadas com os gestores da empresa. Para a definição dos três pontos, foi realizado um *brainstorming*, para gerar uma ideia ou solução e definir as três características. A Tabela 1 resume as ideias coletadas, as quais serão discutidas ao decorrer do trabalho.

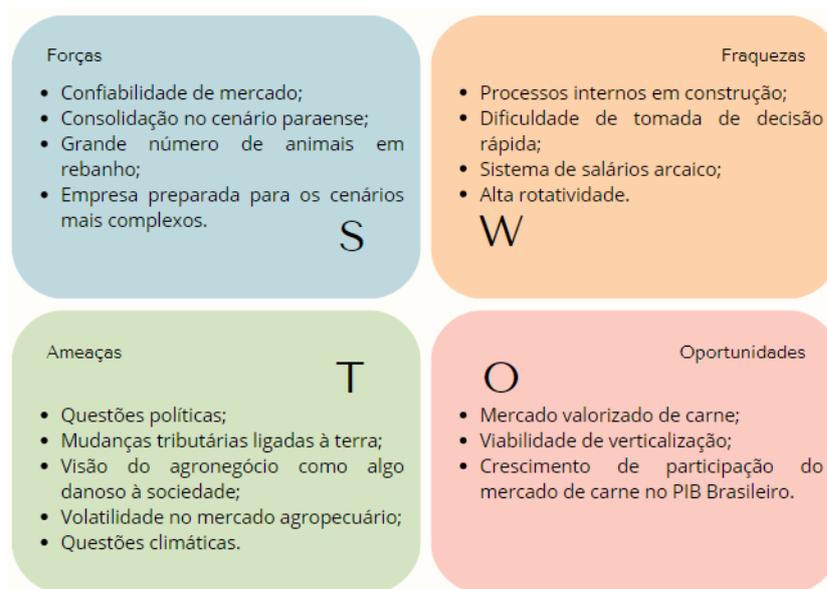
Tabela 1 - Missão, Visão e Valores da empresa

Missão	Visão	Valores
Viabilizar o consumo de carne de qualidade para transformar o futuro do agronegócio brasileiro.	Ser uma empresa de criação de gado de corte de referência para o mercado brasileiro, gerando valor à cadeia e contribuindo para uma produção sustentável e compromissada com o bem-estar animal.	Profissionalismo, excelência e comprometimento com nossos fornecedores, clientes e funcionários.

Fonte: Autor (2023)

As relações discutidas corroboraram para com o entendimento do colaborador para com as necessidades, anseios e perspectivas da empresa, sendo um fator futuro de alinhamento dos valores e propagação para as próximas gerações de funcionários. Após feito, as informações foram confirmadas com os diretores da empresa, garantindo o alinhamento de informações acerca da organização.

Com a elaboração da tríade, é fulcral o conhecimento da realidade da empresa estudada e a sua relação com o mercado no qual está inserida, portanto, utilizou-se a Matriz SWOT para redigir as informações para os quatro âmbitos-chave dessa ferramenta. Tais informações foram levantadas mediante entrevista semiestruturada com 2 diretores, um diretor geral e um diretor administrativo-financeiro. Houve um cuidado no levantamento das averiguações para que não houvesse lacunas desnecessárias que permitissem margens para problematizações irreais do cenário atual da corporação. Pode-se observar os resultados demonstrados na Figura 8.

Figura 8 - Matriz Swot da empresa

Fonte: Costa (2023)

Nesta fase, foi estudada a situação atual da empresa baseada na experiência do corpo de trabalho da empresa, os quais avaliaram os processos internos, as dificuldades, forças, oportunidades e os fatores de atenção da organização. Para as forças, tem-se como levantamento a confiabilidade da empresa no mercado - o qual é, em grande escala, um fator de relevância ímpar -, a consolidação da empresa no cenário paraense, avaliando-se o tamanho do rebanho e o preparo da empresa para cenários complexos.

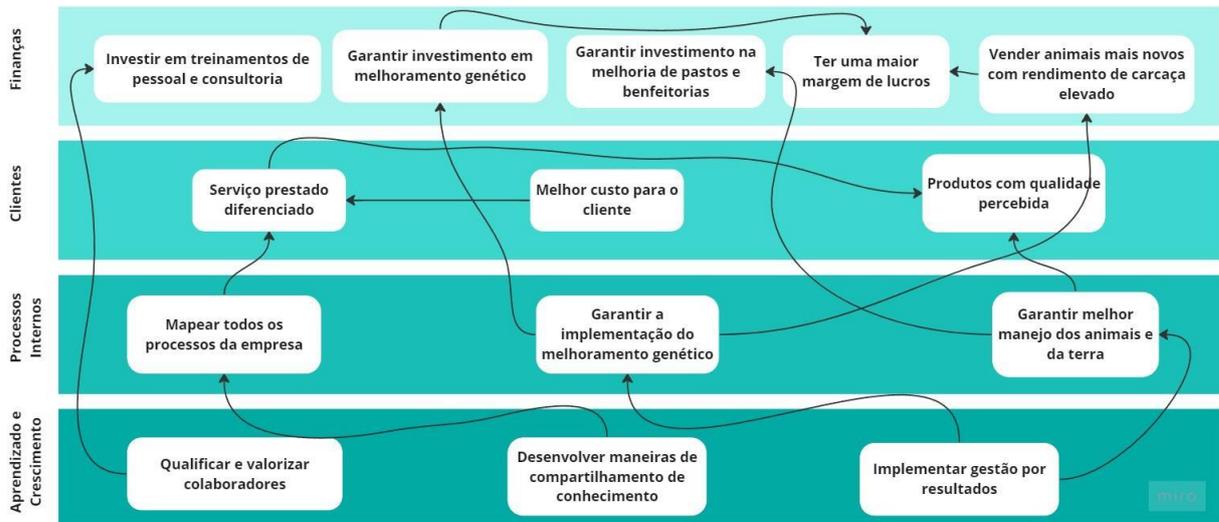
Em relação às fraquezas, observou-se a urgência por melhor definição de processos, os quais estão sendo estruturados, a dificuldade na tomada de decisão, o sistema de salários ainda feito de maneira arcaica o qual gera uma alta rotatividade dentro da empresa.

Para a caracterização das oportunidades, tem-se a valorização do mercado de carne no cenário brasileiro, a viabilidade de verticalização da empresa para chegar em um nível de controle e domínio da cadeia produtiva e o crescimento da participação do mercado de carne no PIB brasileiro, como averiguado nos dados do MAPA apresentados na introdução deste trabalho.

Em contrapartida, observa-se a volatilidade do mercado, das questões políticas - as quais exercem importante influência no agronegócio -, nas mudanças tributárias atreladas à terra, nas questões de construção social de percepção popular do agronegócio como um mercado danoso à sociedade e das questões climáticas, as quais afetam diretamente na produtividade pecuarista.

A construção da SWOT exerceu grande relevância para traçar, juntamente com a entrevista, os objetivos estratégicos da empresa: Dobrar o número de cabeças de gado com o mesmo tamanho de terras e verticalização da cadeia produtiva da empresa. Com isso, foi possível conectar os dados coletados com as entrevistas e montar os construir os mapas estratégicos para cada um dos objetivos. Além disso, foi possível classificar a empresa como uma organização em nível de colheita. Na Figura 9 pode-se visualizar o mapa estratégico para o primeiro objetivo.

Figura 9 - Mapa estratégico inicial para o objetivo de dobrar o número de cabeças de gado



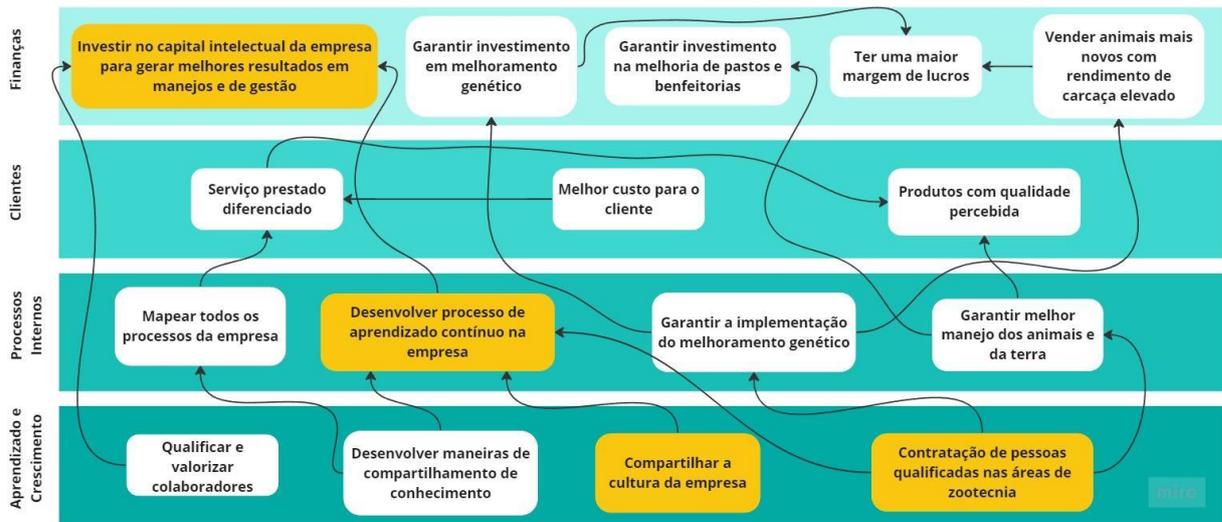
Fonte: Autor (2023)

O mapa estratégico foi construído com foco nas 4 perspectivas do BSC, portanto, pode-se citar, para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, tem-se os objetivos: Qualificar e valorizar os colaboradores; Desenvolver maneiras de compartilhamento de conhecimento e Implementar gestão por resultados. Para a perspectiva de Processos Internos temos: Mapear todos os processos da empresa; Garantir a Implementação do melhoramento genético e Garantir melhor manejo dos animais e da terra.

Destarte, tem-se o que foi traçado para a perspectiva de Clientes, os quais são: Serviço prestado diferenciado; Melhor custo para clientes e Produtos com qualidade percebida. E para a perspectiva de Finanças, pode-se destacar: Investir em treinamentos de pessoal e consultoria; Garantir investimento em melhoramento genético; Garantir investimento na melhoria de pastos e benfeitorias; Ter maior margem de lucro; Vender animais mais novos com rendimento de carcaça elevado.

Com a coleta de dados com os gestores e a construção do mapa estratégico para o objetivo de dobrar o número de cabeças de gado, foi possível identificar fatores dentro de algumas perspectivas para gerar-se um mapa estratégico mais conciso. Além disso, observou-se melhorias que poderiam ser feitas, então outro mapa estratégico foi feito aplicando as modificações, como mostra a Figura 10.

Figura 10 - Mapa estratégico inicial para objetivo de dobrar o número de cabeças de gado ajustado



Fonte: Autor (2023)

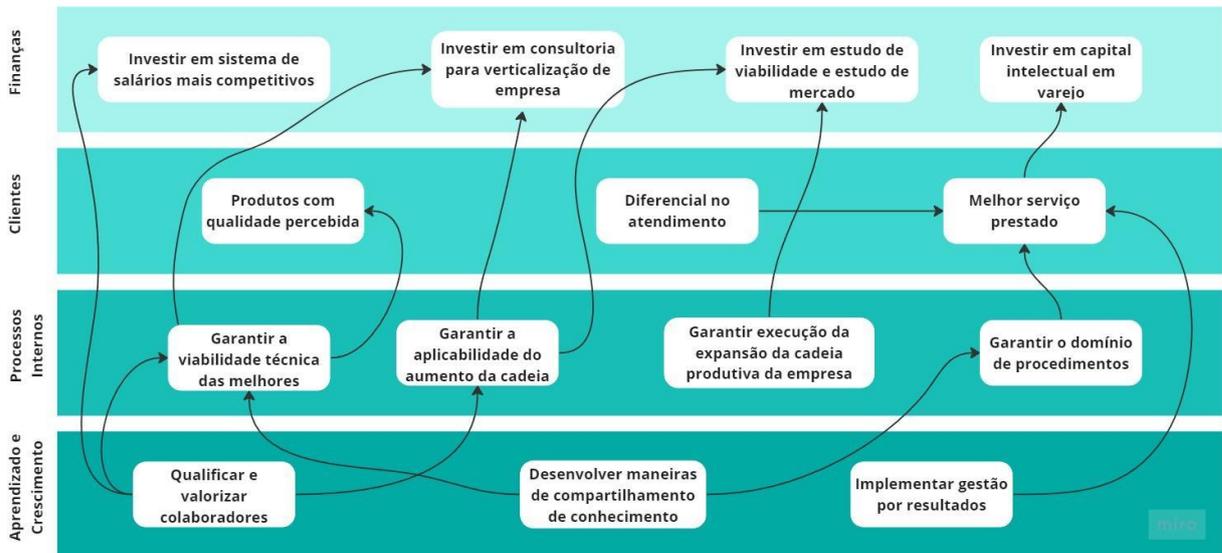
Na perspectiva de Aprendizado e Crescimento foram adicionados os objetivos de compartilhamento da cultura da empresa e a contratação de pessoas qualificadas nas áreas de zootecnia. Para a perspectiva de Processos Internos, o desenvolvimento de processo de aprendizado contínuo na empresa e para a perspectiva de Finanças, o investimento no capital intelectual da empresa para gerar melhores resultados em manejos e de gestão.

Na perspectiva de Aprendizado e crescimento notou-se uma maior relevância do compartilhamento de cultura dentro da empresa, pois essa característica fomentaria as boas práticas e a chegada dos anseios da organização a todos os funcionários, de maneira que estes estivessem alinhados com as premissas do desenvolvimento da empresa e a necessidade de se alcançar os objetivos traçados.

Outrossim, a contratação de pessoas qualificadas nas áreas da zootecnia para maior suporte técnico próprio e, a partir disso, obter processos internos mais coerentes baseados nas melhores práticas e a perpetuação do conhecimento técnico. Ambos os fatores, também ligados ao investimento intelectual da empresa para melhores resultados de manejos e gestão, fomentam a possibilidade de alcance do presente objetivo.

O outro objetivo notado com as entrevistas foi o de verticalização da empresa, onde será possível o controle e execução de processos desde o nascimento de um animal à venda para o cliente final, com uma loja. Desse modo, construiu-se um mapa estratégico para tal objetivo, delegando os principais esforços para cada uma das perspectivas do BSC, conforme Figura 11.

Figura 11 - Mapa estratégico inicial para objetivo de verticalização da cadeia produtiva da empresa



Fonte: Autor (2023)

Em relação à perspectiva de Aprendizado e Crescimento, notou-se: Qualificar e valorizar colaboradores; Desenvolver maneiras de compartilhamento de conhecimento e Implementar gestão por resultados. Para Processos Internos: Garantir a viabilidade técnica das melhores práticas processuais; Garantir a aplicabilidade do aumento da cadeia da empresa; Garantir execução da expansão da cadeia produtiva da empresa e Garantir o domínio de procedimentos.

No que tange a perspectiva de Clientes, obteve-se como resultado: Produto com qualidade percebida; Diferencial no atendimento e Melhor serviço prestado. Ademais, para a perspectiva de Finanças: Investir em sistema de salários mais competitivos; Investir em consultoria para verticalização de empresa; Investir em estudo de viabilidade e Estudo de mercado.

2.4 Discussão

Retomando a questão norteadora da pesquisa: *Como uma empresa de gado de corte pode melhorar sua visão estratégica e melhoria para tomadas de decisão a partir do estudo das fases iniciais de implementação do BSC*, o presente estudo trabalhou com foco de garantir a tangibilidade da visão estratégica da empresa, para auxílio na tomada de decisão das demais fases do BSC. Por isso, a implementação das fases iniciais da aplicação do *balanced scorecard* corroborou para o alinhamento dos objetivos estratégicos da empresa, na estruturação dos objetivos para cada perspectiva e na melhoria da visão estratégica da empresa.

Em primeiro lugar, traçou-se missão, visão e valores. Para a Missão, averiguou-se um grande enfoque no cerne da produção pecuarista da empresa, bem como a razão pela qual a

empresa existe, caracterizando esse fator como disruptivo de modo que transformar o futuro do agronegócio seja o guia da empresa. Esta missão, de maneira específica, aborda fatores de extrema relevância ao mercado no qual a organização está inserida ao propor a viabilização do consumo de carne de qualidade à população e, com isso, modificar positivamente o ambiente mercadológico tanto interno quanto externo. Tais asserções convergem com as premissas demonstradas por Orlandi (1996), onde a missão é como um norte para a organização, guiando-a a um futuro promissor.

A Visão, por sua vez, demonstra um anseio da organização em ser um importante pilar mercadológico, referência em criação de gado. Deste modo, a empresa constitui um desejo futuro de ter impacto positivo na cadeia produtiva pecuarista, visão esta que está de acordo com a missão traçada, pois transformar o futuro e impactar positivamente são correlações concisas para uma organização, sendo, pois, uma perspectiva bem articulada e consciente dentro da empresa. Essa importante definição, antes manejada de maneira empírica, poderá, a partir disso, transformar potencialmente a forma como os líderes e funcionários se relacionam, atitudes essas que corroboram para o alcance dos importantes direcionadores e a chegada aos objetivos intrínsecos à essência da instituição. A visão encontrada para a empresa é factível e realizável, portanto, em uma relação desta para múltiplos cenários e tendo esta como um direcionamento para onde deseja-se estar no futuro, sendo, desta forma, uma constatação do que Boaventura e Fischmann (2008) especificaram sobre essa característica orientadora.

Em sequência, obteve-se os valores da empresa: Profissionalismo, excelência e comprometimento com fornecedores, clientes e funcionários. Essas fulcrais características adotadas como valores da organização demonstram a vontade da empresa de estar disponível para sanar as problemáticas atuais relacionadas a todos os possíveis *stakeholders*, do afincamento com o qual procuram exercer suas atividades de rotina, na maneira como lidam com as informações e em como comunicam-se com seus clientes, funcionários e fornecedores.

Isto demonstra de maneira direta e assertiva, o cerne do posicionamento ético e profissional traçado, sendo os valores muito relacionados à missão da empresa por caracterizarem a estruturação dos preceitos não negociáveis para o alcance da meta futura, relação esta fomentada por Vergara (2004). Ademais, as três características direcionadoras proporcionaram ao estudo um viés de conhecimento estrutural do negócio, dos princípios de atuação, de seu esforço em proporcionar ao mercado melhorias e a excelência almejada para a possibilidade de alinhamento para implementação inicial do BSC na organização.

Posteriormente, com a entrevista realizada com 2 diretores da empresa, um da área financeira, com o foco de trabalho mais voltado para a parte gerencial do negócio, questões tributárias e análises de dados e outro responsável pela diretoria das fazendas, bem como por gerir as problemáticas e soluções para as propriedades e animais, efetivação de compras, vendas e controle de recursos para cada uma das fazendas. Com as entrevistas aplicadas, foi possível a estruturação da matriz SWOT da empresa presente na Figura 7.

Em relação às forças da organização, notou-se uma notória confiabilidade no mercado e um nível de consolidação fruto, segundo os diretores, do trabalho árduo e incansável do gestor principal da empresa. Nesta relação também foram consideradas forças o número de animais em rebanho - característica muito importante em se tratando de um mercado com grandes demandas, como mostram os dados do MAPA (2023) - e o preparo da empresa para os cenários mais inóspitos, preparo esse que propicia um posicionamento mais vantajoso em momentos de crise, porém, limitam a empresa em tomadas de decisão em períodos de grandes oportunidades comerciais.

Por outro viés, tem-se as fraquezas das quais a organização classifica como os limitadores gerenciais e estratégicos, pode-se citar a falta de processos definidos e desenhados, o que resulta em um desconhecimento sobre os empecilhos atrelados aos procedimentos executados na organização e a fragilidade de direcionamento correto para novos entrantes, gerando-se subprocessos desconhecidos pela empresa, afetando na acuracidade de atividades e, em detrimento disso, nas tomadas de decisão.

Outro fator mencionado é a dificuldade das rápidas tomadas de decisão para grandes problemáticas dentro da empresa que, por ter uma característica hierárquica também em sua diretoria, encontra problematizações, embargos e questionamentos que não permitem decisões mais ágeis, sendo, contudo, um fator limitante para a fazenda. Também foram identificados como fraquezas o sistema de salários atrelados a uma alta rotatividade, essas características geram uma insegurança gerencial no sentido de ter âncoras em cada uma das áreas, sobretudo, em áreas de atuação convergentes com as características produtivas da empresa, uma vez que o conhecimento técnico exerce grande influência na atuação de uma empresa.

Para as oportunidades, tem-se a crescente relevância do mercado de carne no Brasil, como o constatado pelos dados históricos do MAPA (2023). Outras características que contribuem para a empresa no mercado são a viabilidade de verticalização, esta proporcionada com a relação às forças da empresa, as quais colaboram para que seja exequível esse aumento produtivo da empresa estudada, podendo ser reforçada pelo diferencial mencionado pelos

diretores nas entrevistas da grande confiabilidade que a empresa tem e a rede de contatos que já possui.

Nota-se também como oportunidade o crescimento da participação no PIB brasileiro do agronegócio que, segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2023), a projeção das *commodities* relacionadas teve um crescimento de 13,2% para 15,5% levando-se em consideração o positivo desempenho dos mercados de soja, milho, cana-de-açúcar e das produções de bovinos e aves. Desta maneira, convergindo com os dados apresentados, nota-se grandes oportunidades à empresa estudada no mercado no qual está inserida.

Em contrapartida, existem as ameaças, dentre as quais pode-se notar uma recorrente mudança nas questões tributárias ligadas à terra, o que torna a gerência muito mais limitada quando acontecem mudanças dessa natureza, além de ser um fator de grande atenção à Fazenda Aruans tendo em vista seu grande número de propriedades. Outrossim pela visão popular negativa sobre o agronegócio, a qual deturpa as reais intenções do agronegócio sério no país, muito disso colocado pela avaliação de minorias do mercado que não têm afinco com a veracidade, preocupação com o meio ambiente e respeito às leis vigentes. Tais observações são características comuns em diversos segmentos, portanto, um fator de atenção às organizações. Pode-se mencionar, ainda, as variações e incertezas das questões climáticas, as quais podem, de forma abrupta, afetar o nível de produtividade de produções rurais, nutrição de rebanho e viabilidade de manejos voltados ao cerne da produção de gado de corte.

Deste modo, com a construção da SWOT da empresa, é possível traçar correlações entre esses fatores. O fato de se averiguar no mercado uma grande valorização da carne aliada a confiabilidade da empresa mercado e uma determinada consolidação no cenário confirma a viabilidade da empresa de estar mais apta a crescer seu público, sua proposta de negócio, bem como o aumento de sua área de abrangência dentro do setor.

Outra perspectiva é a relação entre as oportunidades e as fraquezas da empresa, as quais nos darão pontos de melhoria para adequação ao mercado e melhor atuação no mesmo, por exemplo, melhoria no sistema de salários da empresa para se alcançar melhores resultados de seus funcionários para garantir um bom modelo de operação interna e o fortalecimento da missão da empresa, ideias essas conformes com o que diz Peleias (2002), além de salientar as oportunidades de mercado correlacionando fatores para garantir um melhor patamar competitivo a longo prazo no mercado (Rodrigues *et al*, 2005).

De igual forma, com a construção dos mapas estratégicos para os dois principais objetivos denotados nas pesquisas levantadas com os gestores da empresa, notou-se, para o objetivo de “Dobrar o número de cabeças de gado com o mesmo tamanho de terra”, que os principais esforços seriam a qualificação dos funcionários atrelado a um desenvolvimento de maneiras de compartilhamento de conhecimento, respectivamente, essas seriam base fundamental para a constante evolução de conhecimento intelectual dentro da empresa e na otimização de processos para o alcance da melhor produtividade e, em detrimento disso, da possibilitação de aumento de rebanho e na mesma área de terra sem afetar os esforços negativamente, premissa das quais são os objetivos de uma empresa pecuarista segundo Peltenburg (1999).

Para o segundo objetivo “Cadeia produtiva verticalizada”, nota-se a relevância da aplicação do BSC na empresa, tendo em vista que o desenho de objetivos para cada uma das perspectivas mediante a construção do Mapa Estratégico gera a necessidade de sinalizadores de alcance, os indicadores de desempenho. Dessa forma, para tal objetivo, a perspectiva de processos internos ficou a responsabilidade de garantir a viabilidade técnica para que todos os novos processos sejam conhecidos e bem estruturados, bem como o domínio, aplicabilidade para o aumento da cadeia e diretamente no alcance dos objetivos financeiros, refletindo-se o que diz Kaplan e Norton (1997) sobre a presente perspectiva.

As análises possíveis baseadas com o estudo enfatizam que o BSC em suas fases iniciais dá suporte gerencial muito promissor às empresas, mostrando que a gestão estratégica pode ser um norteador mercadológico na utilização de recursos para galgar um objetivo futuro, assim como menciona Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), na qual gerir é conduzir para um enfoque traçado, conquistar e garantir os melhores resultados.

A aplicação de missão, visão e valores teve grande relevância para a pesquisa ao nortear os princípios da empresa e estruturar as relações futuras de onde a empresa deseja chegar, os princípios de atuação aliados e inegociáveis do negócio e em como a empresa espera impactar no mercado agropecuarista e o início da noção de estratégia para a empresa. Portanto, a utilização desses norteadores teve uma importância positiva na estruturação do trabalho, bem como de acordo com o que cita Nell e Napier (2005) sobre o alcance do sucesso produtivo por meio do planejamento estratégico.

A SWOT, por sua vez, contribuiu para a identificar os principais fatores de força interna, aqueles que a empresa tem de diferencial frente aos concorrentes, os pontos fracos, aqueles onde a empresa precisa voltar sua atenção para melhorar, os fatores externos que permeiam o

mercado no qual a empresa está e as análises cruzadas, estas fornecendo muito arcabouço de informações para gerar objetivos gerenciais à empresa, além dos trabalhados no presente estudo e a estruturação de uma matriz que pode ser utilizada para trabalhos futuros de melhoramento e aplicação de outras metodologias.

Notou-se com a elaboração dos mapas estratégicos, para a perspectiva de aprendizado e crescimento, a grande relevância para alcance de objetivos o compartilhamento de conhecimento da empresa e a perpetuação da cultura da empresa, importante meio pelo qual se pode alcançar a eficiência organizacional, impulsionando o fluxo de informações e melhorando os processos internos da organização, ideia que converge com o que diz Woida (2008) na defesa da possibilidade de gerenciamento e controle de problemáticas a partir da comunicação e construção de significados e conhecimentos comuns dentro de uma organização e Tomaél (2008) quando aborda que uma sinergia informacional colabora para o melhor fluxo de informações e conseqüentemente para melhor alcance de metas esperadas, portanto, ambos discorrem sobre o fluxo de informação e os impactos positivos da perpetuação da cultura organizacional.

Com a perspectiva de processos internos, a necessidade de mapeamento dos processos da empresa de uma maneira global, onde todos os procedimentos, boas práticas, aprendizado contínuo e melhorias contínuas de processos são os pilares principais para a empresa chegar em maiores resultados gerenciais e de cunho financeiro. Constatou-se, para essa perspectiva, a relação direta com a satisfação do cliente e na garantia de serviços diferenciados prestados ao cliente, enfatizando as bases teóricas apresentadas por Kaplan e Norton (1997).

Ademais, com a perspectiva de clientes pôde-se perceber o forte anseio da empresa de garantir o melhor serviço, mantendo o esse *stakeholder* seguro com a confiabilidade e serviço prestado. Nesse sentido, o estudo fez com que a percepção de comunicação com clientes e o relacionamento com eles seja mais efetivo e contínuo, com o intuito de estabelecer níveis de fidelização mais altos com novos possíveis clientes. Além disso, esta perspectiva colaborou para a visualização da maior atenção ao nível de conformidade atrelado à lucratividade desses clientes, bastante concordante com as ações previstas pelos teóricos Kaplan e Norton (1997).

Por conseguinte, na perspectiva financeira, o presente estudo e a aplicação das ferramentas e SWOT e Mapa Estratégico baseado na metodologia do BSC resultou no diagnóstico da urgência de investimentos maiores em mão-de-obra, no direcionamento financeiro para os objetivos traçados e na garantia de maiores margens de lucro, tendo em vista

o bom mercado avaliado segundo os dados do MAPA (2023) e nas constatações teóricas de Faria e Costa (2005).

Os resultados apresentados neste estudo evidenciaram que o arcabouço gerencial utilizado foi positivo para a empresa, fornecendo visão mais clara do negócio, conhecimento sobre as forças internas e os objetivos futuros, bem como os objetivos para cada uma das perspectivas baseadas no *balanced scorecard* que, ao auxiliar na geração de valor a longo prazo para o negócio, segundo Kaplan e Norton (1997). Os elementos trabalharam para tornar possível a mensuração de um modo estratégico - visando todos os âmbitos de uma empresa - para impulsionamento de desempenho. Com isso, os resultados mostram que, com a aplicação das ferramentas, explicitação da visão estratégica da organização e montagem dos mapas estratégicos conforme os objetivos-macro definidos, a empresa está melhor estruturada para seguir aos próximos passos da implementação da gestão de indicadores de desempenho para gerenciar os mapas estratégicos e garantir a execução de todas as premissas elencadas.

2.5 Conclusão

O presente trabalho apresentou um estudo exploratório e com um embasamento teórico sobre a aplicação do BSC em uma empresa de gado de corte da região amazônica. A partir dos dados coletados e dos resultados obtidos, considera-se que a pesquisa e a aplicação das ferramentas possibilitaram alcançar o objetivo de implementação de uma visão estratégica explícita dentro da empresa-foco. Além disso, foi possível apresentar dados atuais sobre a conjuntura do agronegócio e relacionar com a realidade da empresa, bem como com os fatores estratégicos e a necessidade de gestão por indicadores de um modo geral, para empresas tanto do ramo quanto para outros setores.

Destarte, conseguiu-se chegar em um desenho inicial da estrutura estratégica da empresa ao alinhar seus principais objetivos estratégicos às perspectivas do BSC, dando suporte aos diretores da empresa para as tomadas de decisão futuras da organização, bem como na percepção dos pontos de melhoria para as perspectivas trabalhadas voltadas aos funcionários, processos e continuidade de aprendizado.

Com isso, o estudo compõe grande relevância ao fomento de trabalhos acadêmicos voltados para o tema, pois pode colaborar com o desenvolvimento de tais práticas no setor de gado de corte brasileiro, tendo em vista a convergência teórica em prática, para um caso específico que pode servir de inspiração para outras empresas.

Por fim, sugere-se para trabalhos futuros, a continuidade da aplicação do BSC dentro das organizações com a formulação e gestão de indicadores no processo decisório, para garantir a melhor saúde operacional, financeira, clientes e aprendizado e crescimento.

3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGROSAT. Agrosat. [S.l.], [2021]. Disponível em: <<https://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>>. Acesso em: 9 de maio de 2023.

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. New York: Richard D. Irwin, 1980.

BJORN, Anja. **The SWOT Analysis**. Berlin: Seminar paper, 2008. Amazon Kindle Edition.

BOAVENTURA, J. M. G. & FISCHMANN, A. **Is your vision consistent? a method for checking, based on scenario concepts**. *Futures*, 40, 2008, p. 597-612.

CAMARGO, Wellington. **Controle de qualidade total**. 2016.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise**. MIT Press, 1969.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13^o tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FELIX, Rozelito; FELIX, Patrícia; TIMÓTEO, Rafael. **Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 62, n. 1, p. 51-74, jan./mar. 2011.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 204p.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Gulf Professional Publishing, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Ipea revisa a previsão do PIB de 2,3% para 3,3% em 2023 e mantém em 2,0% a estimativa para 2024. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/14009-ipea-revisa-a-previsao-do-pib-de-2-3-para-3-3-em-2023-e-mantem-em-2-0-a-estimativa-para-2024#:~:text=Desenvolvimento%20Econ%C3%B4mico,Ipea%20revisa%20a%20previs%C3%A3o%20do%20PIB%20de%202%2C3%25%20para,0%25%20a%20estimativa%20para%202024>>. Acesso em: 03 de novembro de 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATUS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2005.

NANTES, José Flávio. **Gerenciamento da Empresa Rural**. In: Gestão agroindustrial, São Paulo, Editora Atlas, 1997. p. 489-514.

NELL, W.; NAPIER, R. **Strategic approach to farming success**. South Africa: Universitas, 2005. 323p.

OLSON, Kent D. **Farm Management: Principles and Strategies**. Iowa: Blackwell Publishing Company, 2004. 429p.

ORLANDI, E.P. **As formas do silêncio no movimento dos sentidos**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1995.

OSBORN, A. **O Poder Criador da Mente: princípios e processos do pensamento criador e do “brainstorming”**. São Paulo: Ibrasa editora, 1987.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELTENBURG, Luis Maria. **Dirección de la empresa agropecuária**. Argentina: Agrotecnologias S.R.L., 1999. 133p.

RODRIGUES, R. **O céu é o limite para o agronegócio brasileiro**. Conjuntura Econômica, Rio de Janeiro, v. 60, n. 11, p. 14-15, nov. 2006.

RODRIGUES, Jorge Nascimento et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SIDHU, J. **Mission Statements: is it time to shelve them?**. European Management Journal, vol. 21, n. 4, 2003, p. 439-446.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT**. Disponível em: <<http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-deswot.html>>. Acesso em: 24 de Setembro 2023.

SILVA JUNIOR, Sady Darcy da; LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Proposta de Mapa Estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, São Carlos – SP: out. 2010.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, F. L. (2012). **O mercado de bovinos para corte: estrutura e desempenho no Brasil**. Nova Economia, 22(2), 297-321.

TOMAÉL, M. I. **Oportunidades para o compartilhamento da informação no ambiente de P&D**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 9., 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: Enancib, 2008.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração 2. ed.** São Paulo: Atlas, 2006.

WOIDA, L. M. **Cultura informacional: um modelo de realidade social para ICO**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Gestão da informação e do conhecimento: no âmbito da ciência da informação. São Paulo: Polis, 2008. p. 93-11.

APÊNDICE A

Entrevistador: Gabriel Santiago Gama da Costa

Entrevistado: Diretor Geral

Data: 01/11/2023

Objetivo da Entrevista: Conhecer a visão do diretor sobre seu negócio, suas principais perspectivas de futuro, objetivos de expansão ou aprimoramento, anseios mercadológicos e visão da empresa como um conjunto geral. Gerar uma definição geral de Missão, Visão e Valores, bem como a construção de uma Matriz SWOT para melhor se identificar as correlações da organização para gerar um trabalho verossímil, aplicável e replicável.

- **Missão**

1 - Como você descreve o negócio da empresa?

Criar gado de maneira honesta e clara

2 - Qual é o propósito do negócio?

Criar gado com o maior comprometimento possível.

3 - Dentro desse propósito, quem são os maiores agentes de transformação? (Agentes de ação, os que são fundamentais para a propagação)

A diretoria da empresa principalmente, porque a partir de nós os demais funcionários de campo e do escritório vão propagar essa cultura.

- **Visão**

1 - Quais os objetivos para o futuro? (A longo prazo)

Dobrar a quantidade de cabeças de gado e utilizar melhor a capacidade de nossas propriedades com o investimento em tecnologia (rotação de pastagem, adubação, etc). E futuramente chegar em um nível de verticalização da empresa maior, desde o processo de produção ao produto final, tornando um braço da empresa um setor de varejo.

2 - Para o alcance do (s) objetivo (s) traçado (s), quais são os principais esforços a serem realizados?

Melhorar as questões de pastagem, manejos e trabalhar com o melhoramento genético para diminuir o tempo de permanência de um animal dentro das fazendas, diminuir a idade de abate de animais e permitir a reposição de rebanho mais efetiva e junto a isso - com nossa própria

3 - De qual maneira a empresa está se encaminhando para alcançar os objetivos traçados?

Eu, Daniel, estou participando de eventos voltados para área de genética, reunião de simpósios e pesquisas da área para garantir o conhecimento sobre as melhores práticas para, em 2024, iniciar a implementação. Para isso, iremos planejar a implementação com

o intuito de aplicar o melhoramento genético, diminuição do tempo de abate e a verticalização íntegra da empresa com a criação do nosso varejo próprio.

4 - Os investimentos atuais da empresa estão levando a empresa para o alcance desse objetivo?

Sim. Estamos fazendo um investimento em genética e em conhecimento para no futuro alcançarmos essa verticalização.

- **Valores**

1 - Quais são os valores da empresa? (Ex.: Profissionalismo, excelência e comprometimento com nossos fornecedores, clientes e funcionários.)

Clareza, profissionalismo e transparência.

- **Para análise SWOT**

1 - Quais são nossas forças (fatores que nos fazem ser bem posicionados no mercado)?

Temos uma base de alguém que foi desbravador do negócio e nos deixou muito preparados, nosso pai. A base que falo é de estar sempre preparado para o pior, ou seja, às vezes não “surfamos” na onda do melhor momento do mercado porque estamos muito preparados para os piores cenários. Na crise nós não sofremos e nos períodos de alta nós não surfamos. Temos uma base muito forte. O mais difícil nós temos, que é o negócio funcionando.

2 - Quais são nossas fragilidades?

A dificuldade da tomada de decisão rápida em certos momentos, essa visão do que pode vir a acontecer no próximo ano e em como fazemos algumas decisões.

3 - Quais são nossos pontos de atenção observando o mercado, concorrentes e situações financeiras e políticas?

As volatilidades do mercado, insegurança política de direito de propriedade, a economia - por ser uma commodity - o resultado de cenários econômicos podem atingir o preço de nossos produtos. Além disso, temos grandes problemáticas de clima, os quais afetam diretamente nossa capacidade de alimentação dos animais e na melhor saúde de nosso estoque.

4 - Quais são nossas grandes oportunidades?

Estão principalmente no mercado que, sendo uma *commodity*, sempre teremos demanda do mercado e, nos momentos de boas safras, poderemos surfar junto com os grandes e ter bons resultados financeiros.

APÊNDICE B

Entrevistador: Gabriel Santiago Gama da Costa

Entrevistado: Diretor Administrativo-Financeiro

Data: 07/11/2023

Objetivo do questionário: Conhecer a visão do diretor sobre seu negócio, suas principais perspectivas de futuro, objetivos de expansão ou aprimoramento, anseios mercadológicos e visão da empresa como um conjunto geral. Gerar uma definição geral de Missão, Visão e Valores, bem como a construção de uma Matriz SWOT para melhor se identificar as correlações da organização para gerar um trabalho verossímil, aplicável e replicável.

- **Missão**

1 - Como você descreve o negócio da empresa?

Temos um negócio de pecuária de corte que tenta atingir todas as etapas da cadeia.

2 - Qual é o propósito do negócio?

Alcançar a maior eficiência possível na produção. Ser competitivo através da eficiência que conseguimos gerar no negócio.

3 - Dentro desse propósito, quem são os maiores agentes de transformação? (Agentes de ação, os que são fundamentais para a propagação)

A gestão da empresa que investe em tecnologia e trabalhadores capacitados.

- **Visão**

1 - Quais os objetivos para o futuro? (A longo prazo)

Conseguir atingir um nível de eficiência de 50.000 cabeças de gado no espaço de terra que temos hoje.

2 - Para o alcance do (s) objetivo (s) traçado (s), quais são os principais esforços a serem realizados?

Continuar investindo no espaço que temos, na terra, e na capacitação de funcionários, principalmente de trabalhadores do campo para exercerem melhor manejo e gestão de animais. Diminuir a rotatividade das fazendas.

3 - De qual maneira a empresa está se encaminhando para alcançar os objetivos traçados?

Já existe um embrião de investimento para que isso aconteça, como o investimento em consultoria agropecuária, com investimento em melhoramento genético para preparar o terreno para essas mudanças futuras.

4 - Os investimentos atuais da empresa estão levando a empresa para o alcance desse objetivo?

De uma maneira inicial, sim. Estamos com outros projetos para iniciar e corroborar para esse resultado dentro da empresa.

- **Valores**

1 - Quais são os valores da empresa? (Ex.: Profissionalismo, excelência e comprometimento com nossos fornecedores, clientes e funcionários.)

Nós temos como grande importância e que temos grande esforço para ter é a credibilidade e confiabilidade do nosso negócio. Ética e transparência.

- **Para análise SWOT**

1 - Quais são nossas forças (fatores que nos fazem ser bem posicionados no mercado)?

Administramos muito bem o dinheiro, somos sólidos em termos de finanças. Isso nos torna muito mais seguros para momentos de baixa de mercado, temos um nome forte no mercado também. Temos uma tendência de sempre estar evoluindo, sempre buscando por melhorias, sem estagnar. Além disso, somos muito organizados.

2 - Quais são nossas fragilidades?

Hoje ainda temos problemas no processo decisório, por isso não temos uma tomada de decisão muito eficiente, ainda é um pouco lenta por conta de ligações gerenciais muito fortes embargarem em diversas decisões, principalmente as grandes, o que nos deixa menos eficientes no processo decisório. Temos ainda um programa de salários muito arcaico, o que nos resulta em um número expressivo de rotatividade.

3 - Quais são nossos pontos de atenção observando o mercado, concorrentes e situações financeiras e políticas?

Principalmente ligadas à política e tributárias. Muitos veem o mercado do agronegócio de uma maneira muito

4 - Quais são nossas grandes oportunidades?

Temos grande possibilidade de exportação, de verticalização no mercado.