

GUILHERME DE PAULA REZENDE

ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE LATICÍNIOS COM GESTÃO FAMILIAR

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção de diploma de
Engenheiro de Produção

SÃO PAULO
2021

GUILHERME DE PAULA REZENDE

ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE LATICÍNIOS COM GESTÃO FAMILIAR

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção de diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando José Barbin
Laurindo

SÃO PAULO
2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Rezende, Guilherme de Paula

Estratégia de uma empresa de laticínios com gestão familiar / G. P.
Rezende. -- São Paulo, 2021.
162 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Estratégia. 2. Laticínio. 3. Produtos artesanais. 4. Empresa familiar.
5. Sistemas de Desempenho. 6. *Balanced Scorecard*. 7. *Objectives and Key
Results*.

Ao meu pai e à minha mãe

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Rosana e Paulo, pela educação e ensinamentos durante toda a vida, por serem o melhor exemplo de pessoas batalhadoras que poderia conhecer e por moverem montanhas para me oferecer todas as oportunidades e os privilégios que recebi até hoje. Ao meu irmão, Paulo, por ser a pessoa mais carinhosa e atenciosa comigo, sem medir esforços para me ajudar e me apoiar em todas as situações que já vivemos. Amo muito vocês três, é impossível transformar em palavras o que significam para mim, e será para sempre assim.

Aos meus demais familiares, que sempre me incentivaram na busca por meus objetivos, em especial à minha avó Clarice (*in memoriam*), aos meus padrinhos Henrique e Elisabeth, e aos meus primos Bruna, Gabriel, João, Kamilla, Sofia e Thiago.

À Daniela, por estar sempre ao meu lado e pelo que construímos até aqui, tenho muito orgulho de tudo que já vivemos juntos.

Aos meus amigos de Amparo, em especial Gianluca e Lucas, pela amizade desde a infância e pela parceria que soubemos manter inabalada mesmo com toda distância.

Ao Bumlai, Joel, Menezes e Renosto, pela amizade construída de forma tão natural durante estes anos de faculdade. É difícil dizer como teria sido esta caminhada sem vocês ao meu lado, posso garantir que não teria tido a mesma graça.

Ao Centro Acadêmico da Engenharia de Produção e todas as pessoas que essa instituição me apresentou. É impossível citar todos que gostaria, mas faço um agradecimento especial à Chapuis, Chedid, Colaço, Deco, De Marco, Dudu, Falsetti, Finotti, Lina, Pompilio, Primo, Simões e Xavier. Além destes amigos, agradeço imensamente ao CAEP por ter me apresentado à Cris e ao Osni, verdadeiros pais que todo aluno da Engenharia Produção recebe logo no primeiro dia de faculdade, fontes de carinho e atenção diariamente durante todos estes anos.

Ao Lucas, Mariana, Vitor, Daniel, Diego, Fabrizio, Gilberto e Marcelo, por fazerem eu me sentir em casa durante todo meu intercâmbio, assim como tantos outros amigos com quem dividi momentos tão especiais durante este período.

Por fim, a todos os professores que já tive durante minha formação básica e superior, em especial ao Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, não só pela orientação durante o desenvolvimento deste trabalho, mas também por todas as conversas sobre o Santos e os mais diversos assuntos que tivemos.

*“Se você quer construir um navio, não chame as pessoas para
juntar madeira ou atribua-lhes tarefas e trabalho, mas sim
ensine-as a desejar a infinita imensidão do oceano.”*

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo inicial auxiliar a elaboração da estratégia da Fazenda Atalaia, empresa familiar de produtos artesanais que se destaca principalmente pela produção de queijos autorais, muitos deles premiados em concursos nacionais e internacionais.

A fim de alcançar esse objetivo, é realizado um amplo estudo da empresa e do contexto em que ela está inserida, utilizando diversas ferramentas para desenvolver sua missão, sua visão e seus valores, para identificar as forças mais relevantes que atuam em sua indústria e para mapear as forças e fraquezas internas da empresa, assim como potenciais oportunidades e ameaças externas.

A definição da estratégia da Fazenda Atalaia estabelece uma direção para a empresa se movimentar. Com isso, inicia-se o segundo objetivo deste trabalho, preparar a empresa para a adoção de um Sistema de Desempenho capaz de guiar a atuação de todos os colaboradores da companhia para essa mesma direção, garantindo o alinhamento de todos os envolvidos. Para isso, é realizado um estudo sobre o conceito de desempenho, visando definir, entre os diversos potenciais Sistemas de Desempenho existentes, qual deveria ser selecionado para o caso em questão. Ao fim desse estudo, é escolhido que um modelo híbrido que envolve o *Balanced Scorecard (BSC)* e os *Objectives and Key Results (OKRs)*.

Definido o Sistema de Desempenho, o trabalho realiza algumas etapas iniciais de sua implementação, assim como um cronograma para continuação desse processo. Durante todo o trabalho, é preciso constantemente adaptar as teorias estudadas à realidade e às limitações apresentadas pela Fazenda Atalaia, tendo sempre como foco desenvolver uma proposta que seja aplicável a sua situação e que, dessa forma, seja capaz de gerar resultados reais para a empresa, respeitando suas particularidades e se adequando as suas reais necessidades.

Palavras-chave: Estratégia; Laticínio; Produtos artesanais; Empresa familiar; Sistemas de Desempenho; *Balanced Scorecard*; *Objectives and Key Results*.

ABSTRACT

The present work has the initial objective of assisting the elaboration of a strategy for Fazenda Atalaia, a family business of artisanal products that stands out mainly for the production of authorial cheeses, many of them awarded in national and international competitions.

In order to achieve this goal, an extensive study of the company and the context in which it operates is carried out, using different tools to develop its mission, vision, and values, to identify the most relevant forces influencing its industry and to map the company's internal strengths and weaknesses, as well as potential external opportunities and threats.

The definition of Fazenda Atalaia's strategy establishes a direction for the company. Thereby, the second goal of this work begins, preparing the company for the adoption of a Performance System capable of guiding the actions of all company employees to the same direction, ensuring the alignment of all those involved. For this, a study is carried out on the concept of performance, aiming to define, among the various potential existing Performance Systems, the one which should be selected for the matter in question. At the end of this study, a hybrid model that involves the Balanced Scorecard (BSC) and the Objectives and Key Results (OKRs) is chosen.

Once the Performance System is defined, the work carries out some initial stages of its implementation, as well as a schedule for the subsequent stages of this process. As Fazenda Atalaia is a small and family-owned company, throughout the work it is necessary to constantly adapt the theories studied to the reality and limitations presented by the company, always focusing on developing a proposal that is applicable to its situation and that, in this way, is capable of generating real results for the company, respecting its particularities and adapting the strategy to its real needs.

Keywords: Strategy; Dairy; Handmade products; Family business; Performance Systems; Balanced Scorecard; Objectives and Key Results.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise Estrutural da Indústria: as Cinco Forças de Porter	36
Figura 2 - Matriz da Ferramenta SWOT	44
Figura 3 - Eventos e favores exemplos da Análise SWOT	45
Figura 4 - Matriz das Estratégias Competitivas Genéricas.....	46
Figura 5 - Performance Pyramid	63
Figura 6 - Modelo do BSC	69
Figura 7 – Balanced Scorecard com Estrutura para Ação Estratégica	72
Figura 8 - Exemplo de OKR em empresa de microprocessadores	77
Figura 9 - Modelo OPM	80
Figura 10 - Modelo IPMS.....	81
Figura 11 - Sistemática adotada para o trabalho.....	87
Figura 12 - Etapas da Elaboração da Estratégia	88
Figura 13 - Etapas do desenvolvimento do Sistema de Desempenho	90
Figura 14 - Etapa de Elaboração da Estratégia dentro da sistemática do trabalho	91
Figura 15 - Divisão da Elaboração da Estratégia	92
Figura 17 - Cinco Forças de Portes aplicadas à indústria de queijos artesanais.....	96
Figura 19 - Análise SWOT da Fazenda Atalaia	100
Figura 20 – Relacionamento entre forças e fraquezas	109
Figura 21 - Posicionamento da Fazenda Atalaia na Matriz das Estratégias Genéricas	110
Figura 22 - Etapa de Definição dos FCS dentro da sistemática do trabalho	111
Figura 23 - Divisão da Definição dos FCS.....	111
Figura 24 - Etapa de Introdução do BSC dentro da sistemática do trabalho.....	114
Figura 25 - Divisão da Introdução do BSC	114
Figura 26 - Mapa Estratégico Fazenda Atalaia	120
Figura 27 - Etapa de Introdução dos OKRs dentro da sistemática do trabalho.....	128
Figura 28 - Divisão da Introdução dos OKRs	128
Figura 29 - OKR do Departamento Agrícola	155
Figura 30 – OKRs do Departamento Zootécnico atrelados ao rebanho bovino.....	156
Figura 31 – OKR do Departamento Zootécnico atrelado aos rebanhos caprino e ovino	156
Figura 32 - OKRs 1 e 2 do Departamento de Vendas	157
Figura 33 - OKRs 3 e 4 do Departamento de Vendas	157
Figura 34 - Cronograma de Implementação para a Fazenda Atalaia	159

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores	35
Quadro 2 - Análise do poder de barganha dos compradores	42
Quadro 3 - Análise do poder de barganha dos fornecedores	43
Quadro 4 - Sistemas de Indicadores Segundo Fontes de Informações.....	54
Quadro 5 - Conflitos gerados pelas novas demandas da era da informação	56
Quadro 6 - Elementos essenciais para sistema de medição de desempenho	62
Quadro 7 - Fases do Modelo de Corrêa.....	66
Quadro 8 - APOs versus OKRs	75
Quadro 9 - Quadro comparativo dos modelos apresentados	82
Quadro 10 - Aplicação da ferramenta de Nakagawa.....	94
Quadro 11 - Respostas obtidas no questionário para definição dos FCS	112
Quadro 12 - Indicadores da perspectiva Financeira	123
Quadro 13 - Indicadores da perspectiva de Clientes	124
Quadro 14 - Indicadores da perspectiva de Processos Internos	124
Quadro 15 - Indicadores da perspectiva de Inovação e Aprendizado	125
Quadro 16 - Mapeamento da situação dos departamentos	152

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CSF	Critical Success Factors
IT	Information Technology
KPIs	Key Performance Indicators
MBOs	Measuring by Objectives
MSMEs	Micro, Small & Medium Enterprises
OKRs	Objectives and Key Results
OPM	Operational Performance Measurement
SMART	Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	22
1.1. Histórico da Empresa: da fundação à produção de queijos	22
1.2. Contexto Atual da Empresa	24
1.3. Motivação do Trabalho.....	27
1.4. Objetivo do Trabalho.....	28
1.5. Estrutura do Trabalho.....	29
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	31
2.1. Produto Artesanal	32
2.2. Elaboração da Estratégia.....	32
2.2.1. Missão, Valores e Visão	32
2.2.2. Cinco Forças de Porter	35
2.2.3. Análise SWOT	43
2.2.4. Estratégias Competitivas Genéricas e Posicionamento.....	45
2.3. Fatores Críticos de Sucesso	49
2.4. Desempenho	50
2.4.1. A importância de medir o desempenho.....	51
2.4.2. Indicadores Chave de Desempenho	51
2.4.3. Características dos Sistemas de Medição de Desempenho	52
2.4.4. Dimensões dos indicadores	54
2.4.5. Desempenho em micro, pequenas e médias empresas	57
2.4.6. Modelos de medição de desempenho	62
2.4.7. Modelos voltados para micro, pequenas e médias empresas.....	78
2.4.8. Escolha do modelo a ser adotado	81
3. MÉTODO.....	87
3.1. Elaboração da Estratégia.....	87
3.2. Sistemas de Desempenho	88
4. DESENVOLVIMENTO	91

4.1.	Elaboração da Estratégia.....	91
4.1.1.	Missão, Valores e Visão	92
4.1.2.	Análise da Situação	94
4.1.3.	Estratégia Competitiva Genérica.....	109
4.2.	Definição dos Fatores Críticos de Sucesso	110
4.3.	Introdução do BSC.....	114
4.3.1.	Desenho do Mapa Estratégico	115
4.3.2.	Elaboração dos Indicadores	123
4.4.	Introdução dos OKRs	126
4.4.1.	Estudo dos Departamentos	128
4.4.2.	Implementação dos OKRs	149
4.5.	Cronograma de Implementação	158
5.	RESULTADOS.....	163
5.1.	Estratégia	163
5.2.	Sistemas de Medição de Desempenho.....	163
5.2.1.	<i>Balanced Scorecard</i>.....	164
5.2.2.	<i>Objectives and Key Results</i>.....	164
6.	CONCLUSÕES	166
7.	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	168

1. INTRODUÇÃO

1.1. Histórico da Empresa: da fundação à produção de queijos

A empresa objetivo de estudo desse documento é a Fazenda Atalaia, empreendimento que carrega o nome da propriedade onde se localiza, uma fazenda fundada por volta do ano de 1860 pelo então presidente do Banco Industrial de Amparo, Pedro Penteado. Visando evitar possíveis confusões causadas pela dupla utilização do nome, durante o trabalho, a propriedade será tratada por “fazenda Atalaia”, sem a letra maiúscula na primeira palavra, enquanto “Fazenda Atalaia” fará referência à empresa foco de estudo, nascida dentro da propriedade.

Na época de sua fundação, a construção visava à produção do que era então a principal commodity brasileira, o café, fato que fica claro ao analisar sua planta original que segue bem preservada até os dias atuais, composta pelos terreiros, espaços onde a umidade do café era retirada através da exposição dos grãos ao sol, pela tulha, estrutura onde o produto já seco era armazenado e beneficiado, e, por fim, pela sede da propriedade.

A fazenda Atalaia, assim como as demais propriedades produtoras de café da época, utilizava, em sua origem, mão de obra escrava em suas lavouras. No entanto, ainda antes da abolição da escravidão no país, a vinda de imigrantes europeus iniciou o processo de transição dessas fazendas do modelo escravocrata para o sistema de colonato. Essa transição foi responsável pela intensificação e diversificação do comércio na região, uma vez que os colonos tinham certo poder aquisitivo.

Em paralelo, a inauguração da Companhia Mogiana de Estradas de Ferro na região em 1875, responsável pelo suporte logístico no envio das sacas de café das fazendas ao porto da cidade de Santos, também incentivou a intensificação do comércio, aumentando a oferta de produtos na região.

Esse movimento de intensificação da atividade comercial resultou no nascimento dos armazéns de secos e molhados, a maioria deles estrategicamente localizados nas próprias estações das ferrovias.

A relação comercial entre o armazém e seus fregueses seguia uma lógica particular e tradicional da época, cada família de colonos possuía sua caderneta na qual eram registradas todas as compras realizadas em um período de doze meses que compreendia um ciclo de colheita de café. Tais compras eram garantidas pelos proprietários das terras que cumpriam papel de avalistas dos colonos. Ao fim da colheita e da partição dos resultados entre os proprietários das terras e os colonos, fazia-se o acerto entre o colono e o comerciante proprietário do armazém, zerando os saldos existentes e iniciando um novo ciclo.

Essa nova estrutura comercial abriu frente para um novo tipo de imigrante, os árabes, natos comerciantes, que chegavam à região para ocupar o espaço de proprietários dos armazéns de secos e molhados.

No caso da fazenda Atalaia isso não era diferente, os colonos eram abastecidos pelo armazém de secos e molhados localizado na parada do trem do bairro do Pantaleão, muito próximo à propriedade, na linha que passava por dentro da própria Atalaia e conectava as cidades de Amparo e Serra Negra. Esse armazém era administrado pelo casal de comerciantes Zakie e Caram José Matta que haviam migrado do Líbano para o Brasil com sua família no início do século XX.

Após mais de setenta anos de produção de café na Atalaia, a queda do valor do grão a partir a crise de 1929 fez com que o negócio passasse por dificuldades financeiras, impossibilitando o pagamento de algumas dívidas contraídas, inclusive a de seus colonos com o armazém de secos e molhados do senhor Caram. Foi a negociação dessa dívida acumulada que, em 1939, causou a mudança da gestão da propriedade para a família do casal libanês junto de seu compadre Gabriel Matta, também libanês, que auxiliou financeiramente a compra. Após a compra, Caram e Zakie repassaram o ponto do armazém de secos e molhados e se mudaram para a Atalaia juntos de sua família e, poucos anos depois, adquiriram a parte do compadre Gabriel, tornando-se assim os únicos proprietários da fazenda Atalaia.

Agora morando na Atalaia, a família Matta seguiu com a produção de café e, em paralelo, uma pequena criação de gado. Por volta da metade da década de cinquenta, a Atalaia vive um novo ciclo de empreendimento com a construção do Alambique – também preservado até os dias atuais – e o início da produção de cachaça, mas que não durou muito tempo e logo foi encerrado.

A Atalaia passa então alguns anos sem um empreendimento fixo até que, na década de oitenta, é dividida entre os herdeiros de Caram e Zakie, ficando cerca de quarenta por cento da área da propriedade original com as irmãs Clarice e Malake Matta, incluindo as construções históricas dos terreiros, da tulha, da sede e do alambique. Essa fração da fazenda original compõe a propriedade que permanece com os herdeiros até os dias atuais. Nesse contexto, Clarice se muda de São Paulo, onde atuava como inspetora de ensino, para a Atalaia e, aos poucos, retoma a produção de café com a participação de seu filho, Paulo José, que havia acabado de ingressar no curso de Engenharia Agrônômica na Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo (ESALQ – USP) e, durante os finais de semana e as férias, viajava para a Amparo para poder ajudar no empreendimento.

Cerca de uma década depois, com a produção de café já mais estruturada, Paulo se muda em definitivo para a Atalaia junto de sua esposa, Rosana, para administrar a Fazenda junto com sua mãe, Clarice. É nesse cenário que, em paralelo com o cultivo de café, Rosana começa a produção de queijos frescos com a pequena quantidade de leite produzido pelo rebanho da fazenda, cerca de quarenta litros diários. Além disso, Rosana começa também a produção artesanal de pães e bolos e passa a oferecê-los de porta em porta para conhecidos e amigos da cidade de Amparo, iniciando a formação de uma clientela.

Aos poucos a produção de café na propriedade vai ficando mais difícil, pois a oferta de mão de obra para esse trabalho no campo era cada vez mais escassa e, ao mesmo tempo, a topografia montanhosa do terreno impedia a mecanização dos processos. Além disso, apesar da alta qualidade do grão da região, o valor da commodity atingia um patamar muito baixo no fim do século XX.

Devido a todas essas dificuldades, aos poucos, o foco da fazenda se transfere da produção de café para a produção de laticínios e produtos artesanais, atividade que, apesar de ter passado por diversas transformações, é o foco da propriedade até os dias atuais e originou o nascimento da empresa Fazenda Atalaia que será o foco de estudo nesse documento.

1.2. Contexto Atual da Empresa

O histórico de laticínios na Fazenda sofreu diversas mudanças desde seu início, a iniciativa partiu de Rosana, mineira, que desde pequena vivenciava a produção de queijos ao acompanhar seu pai, Geraldo, que os produzia em uma pequena propriedade na cidade de Unaí – MG para consumo próprio e também para complementar a renda da família. Já morando na Atalaia, Rosana aproveitou essa experiência adquirida em sua juventude para aprimorar cada vez mais suas habilidades queijeiras, participando de um curso oferecido pelo SENAR e outro ministrado pelo Instituto de Laticínio Cândido Tostes – Epamig.

No começo, o portfólio da Fazenda era composto por produtos tradicionais e frescos como Queijo Minas Frescal, Ricota, Iogurtes e Manteiga, não só pela falta de experiência da equipe – que estava começando a trabalhar com essa linha de produtos – mas também porque eram produtos que demandavam menos equipamentos e que tinham sua venda mais fácil, uma vez que nessa época eram nesses produtos mais habituais em que se encontrava a demanda por queijos nacionais na região.

Nessa época, a venda dos produtos – laticínios, pães e bolos, principalmente – era feita pela proprietária Rosana de porta em porta pela cidade de Amparo, principalmente para conhecidas que logo se tornaram clientes.

O aumento da produção de leite e a maior experiência da equipe fez com que, aos poucos, novos produtos fossem adicionados ao portfólio da empresa, inicialmente os queijos Muçarela, Padrão, Prato e Provolone e, na sequência, os primeiros queijos maturados, como queijos tipo Parmesão e Gouda.

Nessa época, a Fazenda tirou o Selo de Inspeção Municipal, SIM, o que permitiu que os produtos passassem a ocupar as gôndolas dos principais mercados de Amparo e de algumas cidades vizinhas.

No ano de 2015, três fatores principais fizeram com que o foco da produção de laticínios mudasse, o primeiro foi o entendimento por parte dos proprietários de que devido a pequena escala de produção existente na Fazenda, competir com grandes laticínios e ter supermercados como clientes – onde as margens eram baixas – não permitiria a sobrevivência da empresa no mercado, o segundo se deu por uma percepção de que os produtos maturados da Fazenda adquiriam uma característica própria – visual, aroma e paladar – devido, principalmente, a maturação particular em que os queijos eram submetidos, feita no ambiente natural da centenária tulha de café, sem que umidade e temperatura fossem adaptados para os padrões tradicionais exigidos pelas receitas. Por último, o terceiro fator foi a noção de que nesse momento havia uma mudança do público consumidor nacional e também dos chefs dos principais restaurantes brasileiros que cada vez mais buscavam por produtos com identidade própria que valorizassem sua origem.

Nesse contexto, a Fazenda passou a adotar um novo conceito em seus produtos, deixando de buscar replicar receitas já consolidadas e passando a desenvolver sua própria linha autoral de produtos, visando valorizar todo o processo de produção de seus queijos, desde a alimentação e o cuidado com os animais, que resultava em um leite de qualidade elevada, até o processamento desse leite e a maturação dos queijos. Foi dessa forma que a atual linha de queijos autorais surgiu e, para concluir toda essa nova abordagem dos produtos, nomes próprios que remetem a características da Fazenda e da sua região foram atribuídos a cada uma das novas receitas. No momento em que esse trabalho é desenvolvido, a linha é composta por mais de quinze produtos e são a marca registrada da Fazenda no mercado.

O primeiro queijo autoral foi batizado como “Queijo Tulha” em maio de 2015, homenageando o prédio centenário onde todos os queijos são produzidos e maturados. Cerca de um ano depois, em setembro de 2016, a Fazenda foi o laticínio mais premiado na segunda edição do concurso Queijo Brasil, maior evento queijeiro nacional que busca valorizar e apresentar queijos de todo o Brasil. Dois meses depois, em novembro de 2016, o Queijo Tulha

foi registrado na vigésima nona edição do *World Cheese Awards*, maior concurso de queijos do mundo, e foi o primeiro queijo brasileiro a ser classificado como medalha de ouro em um concurso internacional.

Foi o lançamento da linha de produtos autorais e a premiação no *World Cheese Awards* em 2016 que abriu as portas de novas cidades para a empresa. Os queijos despertaram o interesse de alguns empórios especializados, principalmente em São Paulo e Campinas, e a maior exposição da Fazenda na mídia, com reportagem no Globo Rural, UOL, Folha de São Paulo e outros canais, logo fez com que diversos empórios em diversas cidades do Estado de São Paulo e nas capitais do Brasil começassem a trabalhar com os produtos.

Nessa época, também se tornou comum a participação da Fazenda em diversas feiras de produtos *slow food* – principalmente em São Paulo – onde os produtos ficavam expostos a novos clientes, permitindo que, aos poucos, a marca se tornasse conhecida e a procura pelos produtos aumentasse. Além disso, restaurantes em diversas cidades começaram a incorporar os produtos em seus menus, um dos primeiros a fazer isso foi o D.O.M., restaurante do *chef* Alex Atala, considerado por muitos como um dos melhores do mundo, o que também fez com que o alcance dos produtos crescesse. O próprio Alex Atala levou o Queijo Tulha para um episódio do programa Master Chef Brasil em que o produto deveria ser utilizado pelos participantes na criação de uma receita, exemplo da visibilidade agregada pelo chef aos produtos da Fazenda.

Em paralelo a tudo isso, a venda dos produtos na lojinha da própria Fazenda sofreu um rápido crescimento, turistas de diversas cidades do Brasil – principalmente São Paulo e Campinas – e até mesmo de outros países começaram a visitar a propriedade, que passou a desenvolver – em um processo ainda em evolução – uma série de atividades no local, como, por exemplo, café da manhã e almoço, visita histórica guiada, exposições artísticas e degustação dos produtos. Em complemento aos produtos, a preocupação com preservação do conjunto arquitetônico e histórico da propriedade – com projetos de restauro acontecendo continuamente – e a valorização da cultura local, também são vistos como fatores que atraem e contribuem para a boa experiência dos clientes no local.

Por fim, no início da pandemia causada pelo Corona Vírus, a Fazenda lançou um novo canal de vendas, um e-commerce por onde clientes de todo o Brasil têm acesso aos produtos, em um processo logístico que é feito em dois formatos, em frota própria de caminhões da Fazenda – para cidades mais próximas no Estado de São Paulo – e por meio de uma transportadora contratada. O canal foi um importante meio de compensar a queda na receita causada pela pandemia e de aumentar o alcance e a visibilidade da Fazenda, uma vez que diversos clientes que têm o primeiro contato com a empresa pelo e-commerce acabam visitando

a propriedade em oportunidades futuras. A iniciativa mostrou também uma nova frente com bom potencial de crescimento que pode ser cada vez mais explorada.

Como pode ser observado, desde sua criação a empresa sofreu uma série de mudanças e vivenciou, principalmente nos últimos cinco anos, um rápido crescimento. No entanto, apesar disso, pouco avanço foi feito no gerenciamento da empresa, grande parte das decisões ainda recaem sobre o dono da Fazenda, desde escolhas mais simples até outras mais estratégicas, e não há um planejamento ou uma visão de longo prazo formalizados que orientem e auxiliem tais ações.

1.3. Motivação do Trabalho

A demanda por este trabalho surge do grande interesse por parte da liderança da empresa em desenvolver uma estratégia que auxilie a tomada de decisão de nível gerencial no empreendimento. Nascida como uma empresa familiar, é clara a atual necessidade de profissionalização da empresa alvo do estudo, assim como a melhor definição de metas e objetivos de alguns de seus departamentos, de forma a facilitar e orientar a atuação de seus colaboradores. Todo esse estudo deve ser feito, no entanto, sem perder de vista a essência e as características atuais do negócio, muitas delas consideradas como fatores que diferenciam a marca de suas concorrentes e a fizeram atingir o crescimento atual.

Um bom planejamento estratégico deve ser capaz de levantar oportunidades e ameaças presentes no ambiente competitivo em que está inserido, assim como forças e fraquezas internas da empresa alvo do estudo. A partir disso, deve ser desenhado um plano realista capaz de auxiliar na tomada de decisões, tanto para explorar as oportunidades identificadas como mais interessantes quanto para se proteger ativamente das principais ameaças presentes.

Sendo o autor do trabalho membro da família fundadora da empresa, o acesso aos dados de posse da empresa é facilitado e há também um entendimento inicial sobre o funcionamento da empresa e suas principais carências. Foi acordado que seria feita uma análise da situação atual do laticínio, um estudo do mercado em que ele está inserido e o desenho de um plano estratégico aplicável que respeite a realidade e as limitações da empresa. É também necessário que todas essas frentes desenvolvidas sejam facilmente compreendidas pela equipe da empresa e que a atualização do documento seja feita de forma prática e fácil, permitindo que o material passe por uma melhoria contínua e não fique obsoleto.

Através do presente trabalho, fruto de um denso estudo da realidade atual da empresa e das suas opções disponíveis, a Fazenda Atalaia estará apta a adotar uma série de mudanças que tem como objetivo transformá-la em uma empresa mais profissional e duradora, capaz de

crescer de forma mais estruturada e saudável e, ao mesmo tempo, sobreviver mesmo em ambientes instáveis e turbulentos.

1.4. Objetivo do Trabalho

O contexto no qual este trabalho foi desenvolvido era o de aperfeiçoar a gestão da Fazenda Atalaia. Para isso, esse objetivo foi dividido em duas frentes principais que abordam dores atualmente sentidas dentro da empresa. A primeira parte busca desenvolver uma proposta de posicionamento estratégico para a Fazenda Atalaia que auxilie a tomada de decisão de sua liderança, enquanto a segunda parte visa desenvolver, dentro da empresa, condições que permitam a adoção de um sistema de desempenho capaz de guiar o trabalho das diferentes equipes que compõem a empresa para a direção definida por esse posicionamento de forma visível para as próprias equipes e também para a liderança da empresa.

Atualmente, a tomada de decisão dentro da empresa é realizada sem auxílio de um planejamento formal de longo prazo. O trabalho aqui proposto busca oferecer maior clareza em relação às oportunidades e às ameaças existentes e mapear as formas disponíveis e recomendadas de atuar nesse contexto, visando ao crescimento da empresa de forma duradoura e saudável, sem perder sua essência e seus diferenciais.

O alcance desse objetivo, no entanto, depende de um profundo estudo da realidade atual da empresa e do meio em que ela está inserida, permitindo que seja desenvolvido um diagnóstico realístico da situação com recomendações que sejam de fato aplicáveis. Além disso, para concretizar tal objetivo será preciso superar algumas informações básicas que, até o momento, ainda não são disponíveis pela empresa, ora por meio do cálculo dessas informações, ora por meio de aproximações ou adoção de algumas premissas que ficarão explícitas durante o documento.

Nesse contexto, o trabalho visa inicialmente realizar um diagnóstico da situação atual da empresa, considerando fatores internos e externos. A seguir, o trabalho irá desenvolver uma estratégia corporativa que seja adequada à situação e aos objetivos da Fazenda Atalaia, além de aplicar métodos que facilitem a disseminação dessa estratégia entre os departamentos e colaboradores da empresa, buscando sempre o alinhamento das atuações dessas equipes por meio de objetivos e metas mensuráveis.

Durante o desenvolvimento do trabalho existe a intenção de implementar alguns pilotos de propostas de melhorias identificadas e desenvolvidas, principalmente para testar a viabilidade e a efetividade de tais ações através de resultados concretos. Caso o horizonte de tempo necessário para implementar essas ações exceda ao tempo disponível para a elaboração

deste trabalho de formatura, um cronograma de implementação será entregue como resultado do trabalho, visando facilitar e auxiliar a adoção das propostas por parte da equipe da empresa.

Resumindo, o objetivo geral desse estudo pode ser dividido em dois objetivos específicos que irão inclusive guiar o desenvolvimento do trabalho, são eles:

- Elaborar uma estratégia clara para a empresa, visando auxiliar o alcance de seus objetivos de longo prazo;
- Preparar a empresa para a futura implementação de um sistema de desempenho capaz de, a partir da estratégia previamente desenhada, facilitar a tomada de decisão por parte da liderança da empresa e garantir o alinhamento das demais equipes para essa mesma direção estabelecida.

1.5. Estrutura do Trabalho

O presente documento se divide em sete capítulos, cada um com uma função, conforme descrito a seguir. O primeiro deles é a introdução, no qual essa seção está inserida. Esse capítulo oferece um breve contexto sobre o histórico da empresa e seu contexto atual, bem como a apresentação das motivações existentes para o desenvolvimento do trabalho e os objetivos que se pretende alcançar durante seu desdobramento.

O capítulo seguinte consiste na revisão bibliográfica, contendo todos os assuntos relevantes para a realização do trabalho, apresentando todos os estudos, conceitos, ferramentas e modelos que, de alguma forma, sustentam as análises desenvolvidas durante a elaboração do trabalho.

O terceiro capítulo se destina à apresentação do método empregado no trabalho para o alcance dos objetivos propostos, descrevendo em maior detalhe cada uma das etapas seguidas durante o desenvolvimento do trabalho.

O quarto capítulo consiste no desenvolvimento do trabalho, ou seja, na aplicação do método proposto no capítulo anterior para a realidade da empresa objeto de estudo, buscando alcançar os objetivos apresentados no primeiro capítulo. Além disso, caso não seja possível aplicar na empresa todas as propostas levantadas dentro do prazo do trabalho, será adicionado neste capítulo um cronograma descrevendo brevemente as atividades que devem ser realizadas pela Fazenda Atalaia para concluir a implementação do projeto.

O quinto apresenta os resultados alcançados durante o desenvolvimento do trabalho, apresentando um paralelo com os objetivos inicialmente propostos para que seja possível entender se o trabalho conseguiu ou não alcançar o que propôs inicialmente.

O sexto capítulo apresenta as conclusões obtidas com a execução e finalização do trabalho, trazendo também os principais aprendizados adquiridos ao longo do seu desenvolvimento, além de sugestões de possíveis próximos passos que a empresa alvo de estudo deve realizar.

O sétimo e último capítulo é composto pela apresentação das referências bibliográficas que fundamentam toda a elaboração do presente trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresentará os principais fundamentos teóricos utilizados durante o desenvolvimento do trabalho, garantindo embasamento teórico para os diagnósticos e as conclusões apresentados nos capítulos seguintes. Os conceitos presentes foram, em sua grande maioria, vistos ao longo da graduação em Engenharia de Produção. No entanto, alguns desses temas foram analisados em maior profundidade durante esse estudo, assim como há outros que foram estudados pela primeira vez especificamente para a realização desse trabalho, garantindo, dessa forma, uma abordagem mais completa do problema analisado.

A revisão bibliográfica apresentada a seguir foi elaborada especificamente para escopo definido para esse trabalho. Assim sendo, os temas serão apresentados em uma ordem que reflete o fluxo lógico realizado durante seu desdobramento. O desenvolvimento do trabalho pode ser analisado como duas etapas principais que, apesar das fortes relações existentes entre si, podem ser abordadas de forma independente. Seguindo a mesma divisão apresentada anteriormente na seção 1.4 Objetivo do Trabalho, a primeira etapa corresponde à elaboração da estratégia da Fazenda Atalaia, enquanto a segunda etapa é composta pelo desenvolvimento de um sistema de desempenho na empresa. Além dessas duas etapas principais, há uma breve introdução inicial sobre o conceito de “produto artesanal”, esclarecendo o uso do termo no decorrer do trabalho, e uma pequena etapa intermediária de extrema importância que contribui para a conexão das duas partes centrais, correspondente aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que definirão, a partir da estratégia definida, os fatores e áreas que merecem maior atenção e devem necessariamente ser abordados nos sistemas de desempenho.

Portanto, o primeiro tópico a ser abordado na revisão será a Elaboração da Estratégia, composto pelos tópicos de Missão, Valores e Visão, Cinco Forças de Porter, Análise SWOT e Estratégias Competitivas Genéricas e Posicionamento. Em seguida, será brevemente abordado o tema de FCS, apresentando o conceito e sua importância, além de um método de como defini-los dentro de uma empresa. Por fim, a terceira frente engloba o tema de Desempenho, expondo inicialmente uma breve introdução sobre o conceito e, em seguida, apresentando modelos tradicionais e modelos focados em Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), além da escolha do modelo a ser utilizado no desenvolvimento do trabalho.

Para evitar repetição desnecessária, o termo produto e não produto ou serviço será utilizado nessa seção em referência ao produto final de uma indústria, embora os princípios apresentados abaixo apliquem-se igualmente a atividades de produção e de serviços, exceto os casos em que essa não aplicação esteja explícita no texto. Além disso, o termo indústria

significa, neste contexto, um setor industrial e não uma única empresa, exceto novamente quando o oposto disso esteja escrito de forma explícita.

2.1. Produto Artesanal

Esta seção que inicia a revisão bibliográfica busca garantir o alinhamento sobre um conceito muito importante para o desenrolar do trabalho, o termo “Produto Artesanal”. É possível encontrar diversas definições sobre o termo, mas, para o presente trabalho, será utilizada a definição abaixo adotada e apresentada pelo Caminho do Queijo Artesanal Paulista (2017), grupo formado por diversas queijarias paulistas, em seu Manifesto do Queijo Artesanal Paulista.

“Deve ser considerado com artesanal todo o queijo produzido em pequena escala, com predominância dos processos manuais, uso limitado de máquinas e utilização exclusiva de leite produzido em cada queijaria ou em seus arredores”.

2.2. Elaboração da Estratégia

Esta seção visa apresentar um referencial teórico sobre o tema Estratégia, uma vez que o objetivo inicial do trabalho se concentra na elaboração de uma estratégia para a empresa alvo dos estudos.

Segundo Soares (2001), o desenvolvimento da estratégia de uma empresa depende do profundo entendimento sobre a própria companhia e sobre o contexto em que ela está inserida. Ou seja, para definir o posicionamento da empresa é preciso avaliar os fatores internos e externos que influenciam sua atuação e seu desempenho. A seguir serão detalhados alguns conceitos, métodos e ferramentas utilizados durante o trabalho para este fim.

2.2.1. Missão, Valores e Visão

O primeiro passo para a elaboração de uma estratégia é a definição da missão, dos valores e da visão da empresa (SOARES, 2001), por isso optou-se por iniciar essa etapa do projeto com a apresentação desses conceitos e de um método capaz de desenvolvê-los ou, caso já existam dentro da empresa, validá-los.

A declaração de missão da empresa serve como base para a construção de sua estratégia, uma boa definição deve apresentar o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo, ou seja, sua razão de ser. É importante deixar claro que produzir um certo produto ou prestar determinado serviço não são razões suficientes para uma empresa existir, tais fatores devem ser entendidos como meios utilizados pela companhia para levar o benefício ao seu público-alvo.

Uma missão também deve ter o propósito de inspirar e desafiar os envolvidos, causando maior engajamento e comprometimento nos colaboradores e parceiros. Para isso, é importante que a missão apresente uma linguagem simples e de fácil comunicação, pois deve ser facilmente compreendida por todos os interessados (NAKAGAWA, 2015).

A visão da empresa determina os objetivos que a companhia busca atingir durante os próximos anos, incluindo, preferencialmente, indicadores e metas que permitam sua mensuração. Assim como a missão, a visão da empresa também deve ser facilmente comunicada e deve ser capaz de inspirar e motivar as equipes envolvidas no dia a dia da empresa (NAKAGAWA, 2015).

Há diversas definições para os três termos, nesse trabalho serão adotadas as definições apresentadas por Nakagawa (2015) presentes abaixo:

- **Missão:** Propósito de a empresa existir, sua razão de ser;
- **Valores:** São os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros;
- **Visão:** É a situação em que a empresa deseja chegar em um período definido de tempo.

Caso a empresa não possua os três conceitos definidos, Nakagawa (2015) elaborou uma abordagem composta por uma série de perguntas e provocações capazes de orientar o desenvolvimento dos termos. Abaixo está presente o método segmentado para cada um dos termos.

— **Definição da Missão**

- Defina qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo;
- Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência;
- Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio;
- Elabore uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor. Depois, valide com os interessados no negócio se essa frase poderia ser a missão da empresa.

– **Definição dos Valores**

- Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
- Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.

– **Definição da Visão**

- Defina um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
- Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
- Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período. Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

É importante que esse método seja aplicado na presença de diversos líderes da empresa, garantindo um bom alinhamento interno para a companhia. Além disso, os conceitos finais elaborados devem ser apresentados, discutidos e validados com todos os principais interessados no negócio, conforme fica explícito no próprio método.

Caso a empresa já possua os conceitos definidos, é importante realizar uma etapa de validação para garantir que eles realmente cumprem os requisitos necessários, uma vez que, principalmente em MPMEs, é muito comum que tais termos sejam mal-empregados. Essa validação pode ser realizada a partir do Teste de Validação desenvolvido por Nakagawa (2015) apresentado no Quadro 1 abaixo, a aplicação do teste permite que possíveis falhas sejam identificadas e corrigidas.

Quadro 1 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores
Fonte: adaptado de Nakagawa (2015)

Teste de Validação de Missão, Visão e Valores			
1. A Missão está genérica demais?	() Sim	() Não sei	() Não, está bem definida
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	() Sim	() Não sei	() Não, só para minha empresa
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	() Não	() Não sei	() Sim, isso está bem claro
4. Colaboradores e parceiros consideram a Missão inspiradora?	() Não	() Não sei	() Sim, boa identificação
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	() Não	() Não sei	() Sim, boa identificação
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	() Não	() Não sei	() Sim, fácil entendimento
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	() Não	() Não sei	() Sim, está bem claro
8. A Visão é mensurável?	() Não	() Não sei	() Sim, tem indicadores e metas
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	() Não	() Não sei	() Sim, é inspiradora
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	() Não	() Não sei	() Sim, é desafiadora
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	() Sim	() Não sei	() Não, são itens importantes
12. A lista de Valores é inspiradora?	() Não	() Não sei	() Sim, é inspiradora
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	() Não	() Não sei	() Sim, é desafiadora
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	() Não	() Não sei	() Sim, junto com outros critérios
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	() Não	() Não sei	() Sim, junto com outros critérios

Revisar conceitos utilizando metodologia de desenvolvimento
Conceitos aprovados!

2.2.2. Cinco Forças de Porter

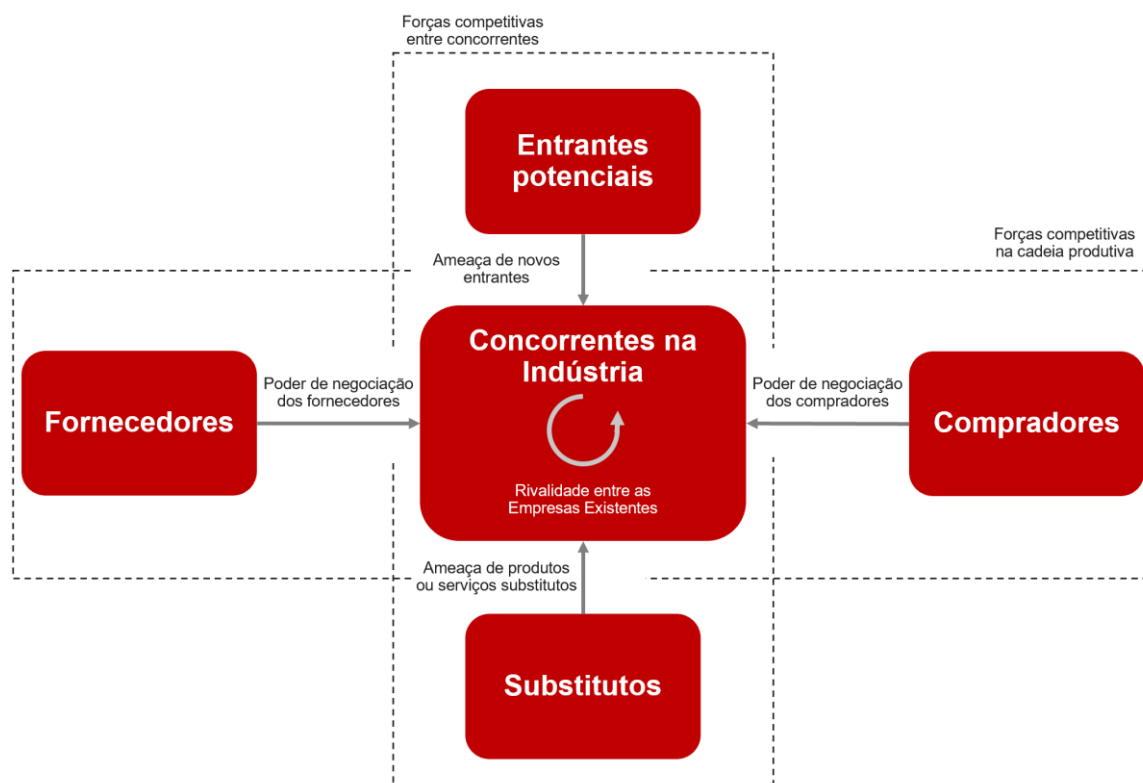
Relacionar a companhia objetivo de estudo ao seu meio ambiente é a essência da formulação de uma estratégia competitiva. Embora esse ambiente relevante seja extremamente amplo, uma vez que é composto por forças sociais e econômicas das mais diversas, o principal aspecto do ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela está inserida. Isso ocorre porque estrutura industrial influencia diretamente as regras competitivas do jogo, assim como as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa, enquanto as demais forças externas à indústria tem um papel relativo, pois não afetam somente a empresa que está sendo analisada, mas todas as empresas que também compõem a indústria (PORTER, 2005).

A intensidade da concorrência em uma indústria é resultado de sua estrutura econômica básica e não se limita a atuação dos atuais concorrentes que a compõem. O grau de concorrência pode ser explicado a partir do entendimento de cinco principais forças competitivas básicas: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos. A intensidade do conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final da indústria em uma relação inversamente proporcional (PORTER, 2005).

A Figura 1 abaixo apresenta de forma ilustrativa as forças que dirigem a concorrência na indústria. Na horizontal temos a disputa por lucratividade dentro da cadeia produtiva, ou seja, o poder de barganha de clientes e fornecedores na disputa pelos preços negociados,

enquanto na vertical estão presentes as disputas entre os concorrentes, sejam eles empresas já estabelecidas na indústria, entrantes em potencial ou produtos substitutos (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Figura 1 - Análise Estrutural da Indústria: as Cinco Forças de Porter
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.43)



Conforme Porter (2005), a meta da estratégia competitiva para uma empresa seria identificar e ser capaz de se posicionar dentro de sua indústria em uma posição em que possa melhor se defender contra essas cinco forças competitivas ou até mesmo influenciá-las a seu favor. É também essencial que a companhia consiga compreender as fontes de cada uma dessas forças para que, a partir desta informação, seja capaz de mapear os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, posicionar-se melhor na indústria, esclarecer as consequências de suas mudanças estratégicas e destacar as áreas em que as tendências da indústria merecem mais atenção, seja pela presença de oportunidades, seja pela presença de ameaças.

– Entrantes Potenciais

Os entrantes potenciais de uma indústria são responsáveis pela ameaça de entrada às companhias já atuantes. Essa ameaça ocorre pelo fato de que novas empresas sempre trazem com si uma nova capacidade e, invariavelmente, o desejo de ganhar uma parcela do mercado.

Tais ações podem resultar em redução da rentabilidade média de toda a indústria, seja pela redução nos preços praticados ou pelo aumento nos custos dos participantes (PORTER, 2005).

Também são analisadas como novas entradas os casos de aquisições de empresas já atuantes em uma indústria por meio de outras empresas até então não atuantes, uma vez que tal movimento é realizada com o propósito por parte da empresa adquirente de construir uma posição em tal mercado, muito embora não exista nesse caso a entrada de fato de uma nova concorrente (PORTER, 2005).

A intensidade da ameaça de entrada varia de indústria para indústria de acordo com duas variáveis principais, as barreiras de entrada existentes e a reação dos concorrentes já existentes. Indústria em que as barreiras existentes são altas e que as retaliações a um novo entrante são grandes costumam ter uma ameaça de entrada pequena (PORTER, 2005).

As economias de escala são as principais fontes de barreira de entrada, representam as reduções nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume de produção absoluto em um mesmo período de tempo aumenta. Essas economias podem ser oriundas de diferentes áreas e etapas de uma companhia, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. Em uma indústria com alta economia de escala os novos entrantes são obrigados a tomar uma difícil decisão, adotar uma posição arriscada de ingressar ao mercado já em larga escala para poder experienciar essas economias e ter um custo competitivo ou ingressar em uma escala menor, mas ciente de que terá uma desvantagem de custo em relação aos seus concorrentes já consolidados (PORTER, 2005).

Empresas com atuação em mais de uma indústria podem conseguir alcançar economias semelhantes às de escalas desde que sejam capazes de compartilhar operações ou funções sujeitas a economias de escala entre seus diferentes negócios. Além disso, outra forma comum de barreira de entrada na forma de economias de escala ocorre quando a integração vertical resulta em vantagens econômicas, pois a empresa entrante deve então já entrar de forma integrada, o que aumenta os riscos e a complexidade da operação, ou enfrentar uma desvantagem de custos em relação aos demais concorrentes (PORTER, 2005).

Além das economias de escala já mencionadas, outras fontes importantes de barreira de entrada são: a diferenciação do produto, a necessidade de capital, os custos de mudança e o acesso aos canais de distribuição (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Diferenciação do produto significa que empresas já consolidadas possuem uma identificação com seus clientes, desenvolvendo uma relação de lealdade com estes, a partir da

publicidade, do serviço ao consumidor ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A barreira de entrada força os novos entrantes a terem grandes esforços visando superar este vínculo estabelecido pelos seus concorrentes com os clientes, gerando grandes despesas que acarretam prejuízos iniciais (PORTER, 2005).

Necessidade de capital representa a necessidade dos potenciais entrantes investirem uma grande quantidade de recursos financeiros para ingressarem na indústria. Essa característica cria uma barreira de entrada mais intensa caso o capital seja requerido para atividades de alto risco e irrecuperáveis, como publicidade inicial e pesquisa e desenvolvimento. Algumas das principais fontes de necessidade de capital são as instalações de produção, crédito ao consumidor, estoques ou cobertura de prejuízos iniciais (PORTER, 2005).

Custo de mudança são os custos arcados por um comprador quando decide mudar de fornecedor, incluindo custos de um novo treinamento para seus funcionários, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica, novo projeto do produto ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Altos custos de mudança representam uma barreira de entrada, pois os novos entrantes precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para conseguir conquistar parte do mercado, pois é preciso que seus compradores decidam deixar seu fornecedor já estabelecido para passar a adotar seus produtos (PORTER, 2005).

Acesso aos canais de distribuição também podem representar uma barreira de entrada aos novos entrantes. Uma vez que os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas consolidadas, a empresa ingressante precisará criar novos canais, o que pode exigir um grande investimento, ou deverá ser capaz de persuadir os canais a aceitarem a inclusão de seus produtos, o que pode ser alcançado por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade e ações semelhantes, o que gera custo não existente para os demais concorrentes e reduz a margem de lucro. A barreira é maior se os canais disponíveis são mais limitados e/ou se sofrem maior controle dos concorrentes existentes já estabelecidos (PORTER, 2005).

Somam-se à essas barreiras outras desvantagens de custo que independem da escala, como patentes, acesso à matéria-prima, localização, subsídios oficiais e curvas de aprendizado ou de experiência (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Vale observar, no entanto, que a constante evolução das indústrias e o desenvolvimento de novas tecnologias pode gerar mudanças capazes de criar ou eliminar muitas dessas barreiras.

Conforme já foi citado, além das barreiras de entrada há também outro fator capaz de influenciar diretamente a ameaça de novos entrantes, as expectativas em torno das retaliações dos concorrentes já consolidados na indústria. Essa expectativa de retaliação é mais presente

quando existe nas empresas já atuantes um excesso de capacidade e/ou capital disponível para manter e sustentar uma batalha direta (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Conforme Porter (2005), as condições que indicam uma alta probabilidade de retaliação à entrada de novos entrantes incluem um passado de vigorosas retaliações, empresas estabelecidas com recursos substanciais para disputa, como excedente de caixa e capacidade de produção, empresas consolidadas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não-líquidos nela empregados e crescimento lento da indústria, o que faz com que a conquista de mercado de um novo entrante obrigatoriamente resulte na redução no volume de clientes de ao menos uma empresa consolidada.

– Concorrentes na indústria

A rivalidade entre os concorrentes existentes pode ser analisada como uma disputa por posição, com o uso de diferentes táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e expansão dos serviços ou das garantias fornecidas aos clientes. Essa rivalidade existe porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou enxergam a oportunidade de melhorar sua posição na indústria (PORTER, 2005).

O movimento competitivo de uma companhia tradicionalmente causa efeitos perceptíveis em seus concorrentes, fazendo com que estes adotem movimentos de reação e, dessa forma, conduzam toda a indústria para uma nova realidade que pode ser melhor ou pior do ponto de vista de rentabilidade para as empresas que a compõem. A concorrência de preços, por exemplo, gera cortes de preços que são rapidamente igualados pelos rivais e, uma vez realinhados, reduzem as receitas para todas as empresas, com exceção de indústrias em que a elasticidade-preço seja muito elevada. Por outro lado, as batalhas de publicidade podem expandir a demanda da indústria ou aumentar o nível de diferenciação do produto existente nela, gerando benefícios para todas as empresas (PORTER, 2005).

A intensidade e a forma de rivalidade (impiedosa ou cavalheiresca) presente em uma indústria depende de diversos aspectos que devem ser analisados, as principais características que podem gerar uma dura e intensa rivalidade e que serão exploradas a seguir são: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diversificação, baixos custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes com estratégias divergentes e barreiras de saída elevadas (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A presença de um alto número de empresas na indústria faz com que a probabilidade de dissidência seja maior e também faz com que algumas empresas se movimentem achando que,

por ser apenas uma entre várias que compõem a indústria, seus movimentos não serem notados pelas demais. Ao mesmo tempo, a presença de um equilíbrio em termos de tamanho e recursos aparentes entre as empresas (sejam elas muitas ou poucas) cria uma instabilidade na indústria, deixando-as inclinadas a lutar entre si e todas com recursos suficientes para adotar medidas de retaliação (PORTER, 2005).

O crescimento lento da indústria também aumenta a competição entre os concorrentes, uma vez que a expansão de uma empresa é condicionada à contração de outra, enquanto em mercados de rápido crescimento permitem que as empresas melhorem seus resultados apenas acompanhando o crescimento da indústria (PORTER, 2005).

Indústrias em que os custos fixos são altos também costumam ter grande competição, pois as empresas estarão sempre buscando satisfazer a sua capacidade para que estes altos custos sejam diluídos num volume ótimo de produção, podendo resultar na redução dos preços para garantir as vendas. É importante entender que o que deve ser avaliado neste caso é o valor dos custos fixos em relação ao valor adicionado e não a representatividade dos custos fixos nos custos totais. No caso de custos altos de armazenamento também pode existir essa tentação de redução de preços de modo a assegurar as vendas, o que mantém os lucros da indústria em níveis baixos (PORTER, 2005).

A ausência de diversificação também aumenta a rivalidade entre as empresas da indústria uma vez que o principal critério de decisão dos consumidores será o preço cobrado por cada empresa, fazendo com que exista uma grande tentação para que as companhias entrem em uma guerra de preços que irá manter uma baixa lucratividade na indústria. Ao mesmo tempo, em mercados sem diversificação com baixos custos de mudança farão com que os clientes estejam sempre dispostos a mudar de fornecedor em caso de preços menores, também aumentando a probabilidade de uma guerra de preços (PORTER, 2005).

Em indústrias em que a capacidade produtiva cresce em grandes incrementos, algo comum para a manutenção das economias de escala, os momentos de aumento de capacidade podem causar um desequilíbrio na oferta/procura da indústria, uma vez que o aumento da capacidade em um grande incremento pode resultar em um aumento repentino da oferta, causando períodos de supercapacidade que normalmente resultam em reduções nos preços do produto (PORTER, 2005).

Concorrentes com estratégias divergentes podem ter dificuldades em decifrar com exatidão as intenções e os movimentos dos outros, dificultando a definição sobre as “regras do jogo” que irão conduzir a indústria. Essa dificuldade pode aumentar a rivalidade entre as empresas e tornar o mercado menos interessante (PORTER, 2005).

Por fim, a existência de barreiras de saída elevadas pode manter na indústria companhias que estejam obtendo retornos baixos ou até mesmo negativos sobre seus investimentos, aumentando a competição dentro da indústria. Essas barreiras podem ser fatores econômicos, estratégicos ou até mesmo emocionais que podem ter como fontes a existência de ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais ou restrições de ordem governamental e social (PORTER, 2005).

– **Substitutos**

Todas as empresas em uma indústria estão competindo com as empresas que fabricam produtos substitutos aos seus. Afinal, o mesmo público que irá consumir os produtos desta indústria pode optar não o fazer e consumir os produtos substitutos e esse fato por si só já caracteriza as duas indústrias como concorrentes.

Os retornos potenciais de uma indústria são reduzidos e limitados pelos substitutos, pois haverá um preço teto cobrado pelo produto que a indústria deverá respeitar sem que todos os consumidores optem por substituí-lo. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria analisada (PORTER, 2005)

Os substitutos podem ser identificados como aqueles que desempenham a mesma função, embora sejam de uma base tecnológica (indústria) diferente. Os substitutos que merecem maior atenção são os que podem melhorar a relação de preço-desempenho em relação aos produtos da indústria analisada e/ou são produzidos por indústrias com altos lucros (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

– **Compradores**

Os compradores de uma certa indústria estão constantemente competindo com os produtores para reduzir os preços negociados, melhorar a qualidade oferecida, incluir mais serviços e, como é de se esperar, buscando jogar os concorrentes uns contra os outros, incitando uma guerra de preços entre eles que iria aumentar a rentabilidade da sua indústria. No entanto, se essas medidas terão ou não efeito prático na relação entre estes dois lados dependerá do poder de cada um dos lados envolvidos nesta disputa (PORTER, 2005).

O poder de barganha de cada grupo importante de compradores da indústria depende de algumas características relacionadas a sua situação no mercado, a importância do produto negociado dentro de seu negócio e a representatividade das suas compras no total de venda da

indústria analisada (PORTER, 2005). O Quadro 2 abaixo representa os principais cenários em que o grupo comprador possui uma posição poderosa na negociação.

Quadro 2 - Análise do poder de barganha dos compradores
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.45)

Situação favorável do comprador	Motivo
Compradores concentrados ou adquirem volumes muito relevantes do total das vendas	Compradores possuem grande importância nos resultados, então possuem poder de barganha
Compras representam uma fração significativa de seus próprios custos	Compradores irão se esforçar para comprar de forma seletiva a um preço favorável
Os produtos que o grupo adquire são padronizados e não diferenciados	Compradores poderão facilmente trocar de fornecedor e incentivar uma guerra de preços
Os produtos que o grupo adquire são pouco importantes para a qualidade de seus produtos	Comprador mais sensível a preço, não está disposto a pagar qualquer valor pelo produto
Comprador enfrenta poucos custos de mudança	Novamente os compradores poderão trocar de fornecedor e incentivar uma guerra de preços
Comprador experiencia baixos lucros em sua indústria	Possuem grande incentivo para reduzir os custos das compras, são sensíveis ao preço
Compradores são uma ameaça concreta de integração para trás	Possibilidade de integração atua como ameaça para vendedor manter preços razoáveis
Compradores tem total informação	Comprador terá mais poder para a negociação, facilitando barganha dos preços trabalhados

– Fornecedores

Os fornecedores de uma indústria, de forma semelhante aos seus compradores, também estão em constante disputa pelas margens trabalhadas na cadeia produtiva. As ameaças de elevação de preço ou redução na qualidade dos produtos oferecidos são periódicas na disputa pela rentabilidade. Fornecedores em posição favorável podem sugar toda a rentabilidade de uma indústria caso ela não seja capaz de frear esses aumentos ou de repassá-los para seus próprios clientes através do aumento dos preços comercializados (PORTER, 2005).

Semelhante ao visto anteriormente com os compradores, o poder de barganha de cada grupo fornecedores da indústria depende de algumas características relacionadas a sua situação no mercado. As condições que resultam em fornecedores com grande poder de barganha tendem a refletir aquelas analisadas anteriormente que tornam os compradores poderosos (PORTER, 2005). O Quadro 3 abaixo representa os principais cenários em que o fornecedor possui uma posição poderosa na negociação.

Quadro 3 - Análise do poder de barganha dos fornecedores
 Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.45)

Situação favorável do fornecedor	Motivo
Poucos fornecedores, mais concentrados do que a indústria em análise	Terão capacidade de exercer influência em preços, qualidade e condições
Não concorrem com outros produtos substitutos na venda para a indústria	Não sofrerão ameaça dos seus compradores migrarem para produtos substitutos
A indústria em análise não é um cliente importante para o grupo fornecedor	Não dependem da indústria analisada, podem impor as condições que julgarem interessantes
Produto oferecido pelo fornecedor é um produto importante para o negócio do comprador	Fornecedor poderá impor suas condições, pois indústria depende de seus produtos
Produtos oferecidos são diferenciados ou com custos de mudança	Cenário dificulta opção do comprador de jogar um fornecedor contra o outro
Fornecedores são uma ameaça concreta de integração para frente	Possibilidade de integração atua como ameaça para a indústria analisada

2.2.3. Análise SWOT

O modelo das Cinco Forças Competitivas visto anteriormente aborda uma análise do mercado como um todo, sem foco específico em uma empresa que o compõem. A análise SWOT, por sua vez, busca caracterizar a posição estratégica de uma empresa dentro do mercado em que ela está inserida, avaliando tanto seu ambiente externo quanto interno. Trata-se de uma ferramenta de grande importância para mapear o contexto da empresa, normalmente utilizada em fases preliminares do processo decisório e como um precursor que oferece maior embasamento para o planejamento estratégico.

O termo SWOT reflete as quatro grandes áreas abordadas pela ferramenta, derivando de suas expressões em inglês *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threads* (Ameaças), sendo as duas primeiras referentes ao ambiente interno da empresa analisada e as duas últimas ao ambiente externo em que ela está inserida.

A análise SWOT remonta à obra *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, em que o autor sugere que os esforços se concentrem em alavancar os pontos fortes e reconhecer as fraquezas no aproveitamento das oportunidades e na proteção contra as ameaças (TOLEDO, 2014). As quadro áreas são divididas em uma matriz conforme Figura 2 abaixo.

Figura 2 - Matriz da Ferramenta SWOT
 Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.64)

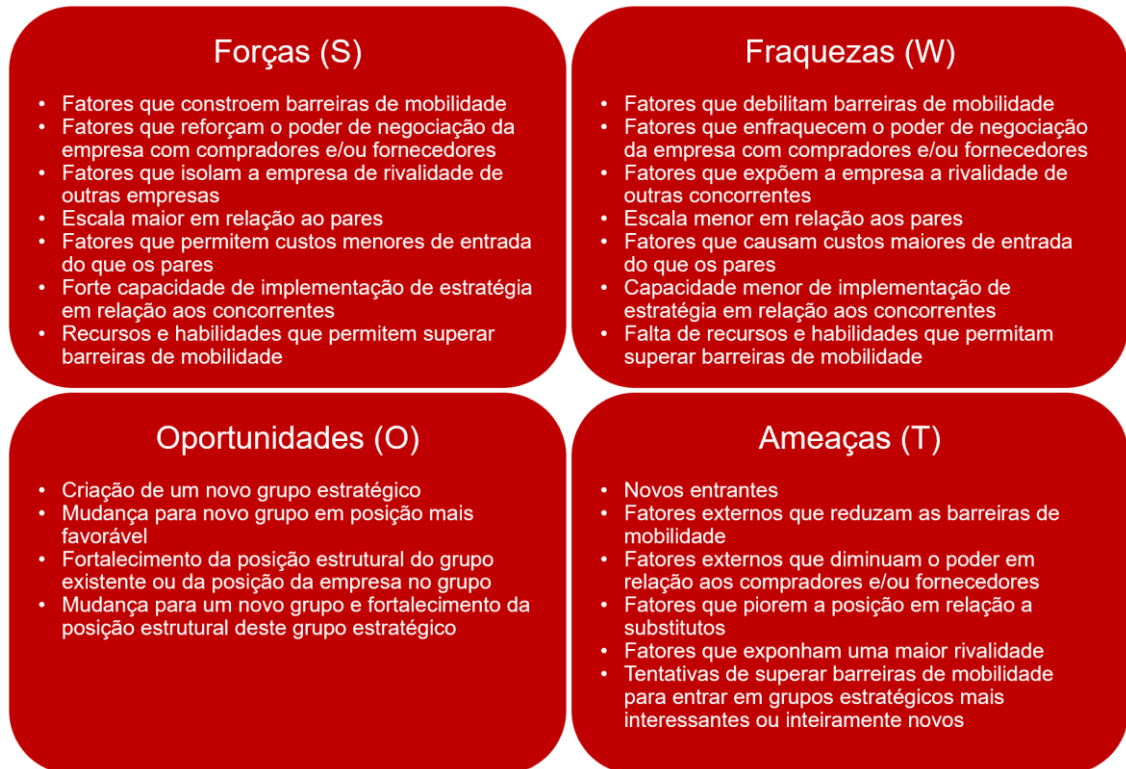


Um bom entendimento de cada uma das quatro áreas que compõem a análise é essencial para sua correta aplicação e para sua posterior utilização no desenvolvimento de uma estratégia. Tais aspectos são destacados a seguir:

- **Forças:** correspondem a recursos e capacidades internas responsáveis pelo bom desempenho de uma empresa, quando combinadas as forças podem gerar vantagens competitivas e devem ser bem compreendidas pela companhia para que possam ser exploradas e alavancadas;
- **Fraquezas:** fraquezas são pontos de atenção que prejudicam ou tem o potencial de prejudicar o desempenho da empresa em análise, são os pontos vulneráveis em relação aos principais competidores e precisam ser identificados, endereçados e constantemente avaliados;
- **Oportunidades:** podem ser tendências, forças e eventos do ambiente externo em que a empresa em análise está inserida com potencial de melhorar seu desempenho, como aumento de sua rentabilidade ou expansão de suas operações;
- **Ameaças:** assim como as oportunidades, ameaças também são eventos ou forças do ambiente externo, fora de controle da empresa analisada, mas neste caso com potencial de prejudicar o desempenho da empresa, devendo ser endereçadas e mitigadas.

Alguns exemplos de forças, eventos e fatores que se caracterizam como uma dessas quatro áreas são mapeados na Figura 3 abaixo.

Figura 3 - Eventos e fatores exemplos da Análise SWOT
 Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.64)



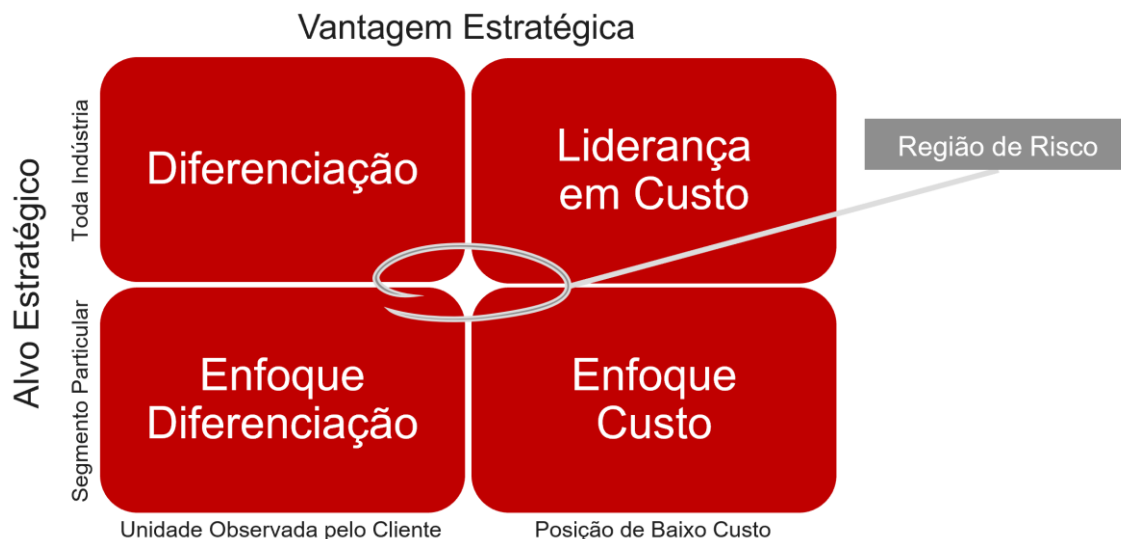
2.2.4. Estratégias Competitivas Genéricas e Posicionamento

Abordados os tópicos de análise do interior da empresa e do contexto em que ela está inserida, é preciso entender como essas informações podem ser utilizadas para a definição de uma estratégia para a companhia, ou seja, como é possível utilizar tais dados na definição de um posicionamento estratégico que gere vantagens para a companhia. Para isso, será estudado a seguir o conceito de Estratégias Competitivas Genéricas e Posicionamento de Porter.

As Estratégias Competitivas Genéricas são um conjunto de posicionamentos que podem ser adotados por uma empresa frente ao mercado em que atua, definidos a partir de duas dimensões: vantagem competitiva e alvo estratégico. Segundo Porter (1979), há duas formas básicas de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação. Ao mesmo tempo, é preciso que o escopo de atuação estratégico do negócio seja definido, podendo-se ter uma atuação ampla, com vários segmentos industriais como alvo, ou restrita, focando em um segmento específico (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

As quatro estratégias genéricas são, conforme ilustram os quadrantes da Figura 4 abaixo, liderança em custo, diferenciação, enfoque/foco em custo e enfoque/foco em diferenciação.

Figura 4 - Matriz das Estratégias Competitivas Genéricas
 Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.64)



Adotar uma estratégia competitiva genérica visa impulsionar o desempenho da empresa, pressionada pelas forças competitivas atuantes na indústria em que se situa. A falta de um posicionamento claro, a oscilação entre diferentes posicionamentos ao longo do tempo ou o posicionamento concomitante em mais de uma dessas frentes são ações que podem apresentar um grande risco para a empresa por poder causar confusões sobre sua imagem perante seus clientes, tais ações, quando praticadas, devem ser sempre muito bem planejadas e cuidadosamente executadas para mitigação desses riscos (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

É preciso, no entanto, tomar cuidado para evitar más interpretações da teoria criada por Porter em relação às estratégias competitivas genéricas. O erro mais comum é chamado de armadilha de comoditização (*commodity trap*) em que a estratégia de diferenciação é automaticamente associada às empresas de pequeno porte especializadas que atuam em segmentos ou nichos de mercado específicos e, paralelamente, associa às grandes empresas a adoção de estratégias de liderança em custo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Uma boa escolha de estratégia genérica depende da análise do contexto externo em que a empresa está inserida e de suas condições singulares internas, não existindo uma estratégia intrinsecamente melhor que outra. Cada posicionamento exige uma série de características internas para ser bem sucedido, fato que torna o olhar interno algo essencial para uma boa decisão, assim como a análise do posicionamento dos principais concorrentes da indústria pode trazer maior clareza sobre o tema, uma vez que um bom posicionamento passa pela diferenciação da empresa em relação aos seus pares (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

– Liderança em Custo

A empresa que adota a postura de liderança em custo deve possuir, em todos os níveis da organização, uma cultura de custos baixos e redução de desperdícios, além de uma atenção especial às posições de custo de seus concorrentes. Para alcançar tais objetivos muitas vezes a empresa se vê obrigada a reduzir a variedade de seu portfólio ou realizar outras adaptações que resultem em menores custos, o que não significa que a empresa deve passar a ter produtos de má qualidade (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

É preciso também prestar atenção para que a empresa líder em custo não reduza suas margens de lucro no processo de oferecer um preço final abaixo da média do mercado, o que não seria interessante. O objetivo do posicionamento é o oposto disso, ela deve trabalhar com um patamar de custos muito inferior ao de seus pares, mas um preço final somente um pouco inferior ao adotado pelos concorrentes, o que permite um aumento da lucratividade (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Uma posição de liderança em custo coloca a empresa em uma condição estratégica para se defender das principais forças analisadas na seção anterior. A empresa que possui custos menores que seus concorrentes diretos está protegida da rivalidade de seus concorrentes, pois ela terá retornos mesmo depois que seus concorrentes tenham consumido todos seus lucros pela competição. Ao mesmo tempo, a posição de baixo custo protege a empresa de compradores, pois estes só terão poder de barganhar o preço do produto até o nível de preço do concorrente mais eficiente. Também será criada uma defesa contra fornecedores, pois a empresa terá mais flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo também criam barreiras de entrada contra novos entrantes em termos de economia de escala e vantagens de custo. Por fim, essa posição também cria um cenário vantajoso contra produtos substitutos, pois a empresa terá uma melhor posição na análise de preço-desempenho (PORTER, 2005).

– Diferenciação

O posicionamento de diferenciação possui o mesmo objetivo final do posicionamento de liderança em custo, o aumento da margem de lucratividade da empresa. A diferença ocorre pelo fato de que no primeiro modelo isso é alcançado principalmente pela redução na variável de custo, enquanto neste segundo caso a variável que sofrerá maior variação será o preço (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

No entanto, o sucesso desse posicionamento é condicionado a capacidade da empresa de aumentar a disposição de seus clientes em gastar com seus produtos. Isso será alcançado caso o produto satisfaça mais necessidades dos clientes do que seus pares ou satisfaça as mesmas necessidades, mas de forma melhor ou mais completa que seus concorrentes, de forma que o cliente se sinta disposto a pagar um prêmio de preço (*premium price*). No entanto, as empresas que competem nesta estratégia genérica também não podem menosprezar a variável custo, afinal, um aumento equivalente desta variável seria responsável pela manutenção da margem nos níveis originais, o que tiraria a atratividade da ação, logo a preocupação com custos e desperdícios também deve existir e somente os custos necessários para alcançar a diferenciação devem ser absorvidos (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Esta estratégia implica em maiores riscos caso o diferencial escolhido pela empresa não seja capaz de convencer seus consumidores a pagar o prêmio de preço, o que reduziria a margem da empresa em relação aos seus pares uma vez que ela teria custos maiores de produção que não seriam compensados por preços maiores de venda. Além disso, é preciso sempre acompanhar as tendências do ambiente para incrementar constantemente o desempenho de seus produtos de acordo com as novas necessidades de seus clientes e não ficar estático em uma mesma diferenciação, pois ela pode ser copiada pelo restante da indústria ou perder a importância para seu público (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Quando alcançada, a diferenciação cria condições viáveis da empresa obter um retorno acima da média em sua indústria, pois a empresa estará em uma posição interessante para enfrentar as cinco forças competitivas. A lealdade dos consumidores com relação à marca e a menor sensibilidade ao preço que isso acarreta isola a empresa da rivalidade competitiva das demais empresas da indústria. A lealdade do consumidor também cria uma barreira de entrada para novos entrantes, pois estes teriam que superar essa preferência por meio de despesas adicionais. Os substitutos também precisam lidar com a lealdade dos clientes, além de precisarem ter um desempenho também diferenciado para competir de igual com o produto. As margens mais altas permitidas pela diferenciação também oferece melhores condições para lidar com o poder de fornecedores e ameniza o poder de compradores, já que estes são menos sensíveis aos preços e encontram menos produtos com a diferenciação do produto (PORTER, 2005).

– **Enfoque/foco**

A estratégia genérica de enfoque, seja em custo ou em diferenciação, é extremamente semelhante com as estratégias vistas anteriormente de liderança em custo e diferenciação,

respectivamente, pois seguem a mesma filosofia delas, mas focando em atingir um grupo específico de consumidores, ou seja, a diferença está somente na dimensão de escopo competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O segmento alvo pode ser definido em função de um recorte geográfico, escala ou qualquer outra característica relevante que o diferencia dos demais, mas é importante que a empresa seja capaz de oferecer um produto mais personalizado para as necessidades específicas deste segmento, de forma que eles optem por escolher estes produtos em detrimento daqueles oferecidos de forma genérica para toda a população e é por isso que segmentos mais carentes devem ser priorizados no momento de escolha do segmento-alvo por parte da empresa, pois neste caso essa migração para os produtos desenvolvidos especificamente para suas necessidades será mais provável de ocorrer (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

2.3. Fatores Críticos de Sucesso

Concluído o tópico de elaboração da estratégia, será abordado o tópico intermediário dessa revisão bibliográfica, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), tema que será de extrema importância para auxiliar a conexão entre o tópico de estratégia, já abordado, e o tópico de desempenho, apresentado adiante nesse capítulo.

Segundo Rockart (1979), para qualquer negócio que seja foco da análise, FCS são um número limitado de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, necessariamente garantem o desempenho competitivo de sucesso para a organização. São as poucas áreas consideradas chaves em que é preciso que os resultados sejam alcançados para que o negócio se perpetue. Resultados abaixo do esperado nessas áreas resultam em resultados também abaixo do esperado para a empresa. Portanto, a administração deve prestar uma atenção especial às áreas consideradas FCS, realizando um acompanhamento constante e próximo das atividades.

Ainda segundo Rockart (1979), as principais fontes de FCS são: estrutura da indústria em que a empresa está inserida; a estratégia competitiva, o posicionamento na indústria e a localização geográfica; o ambiente; e fatores circunstanciais. A identificação destes FCS é possível através da utilização do método proposto por Rockart (1981 apud GIMENES, 2012), composta por três perguntas principais que devem ser feitas a pelo menos cinco das principais lideranças da empresa. As perguntas propostas são:

- Você poderia contar, em qualquer ordem que vier a sua mente, quais são as coisas que você vê como fatores críticos de sucesso para o seu trabalho neste momento?

- Quais área, em caso de falha, trariam mais prejuízo para a empresa, na sua visão? Onde mais incomodaria ver algo dando errado?
- Assuma que você esteja em um quarto escuro, sem acesso ao mundo exterior, com exceção de água e comida. O que você gostaria de saber sobre o negócio depois de sair da sala após três meses?

É importante que as perguntas sejam apresentadas aos cinco envolvidos em reuniões individuais, evitando que os primeiros a se manifestarem influenciem os demais. Após a coleta das respostas uma nova reunião com todos os envolvidos deve ser realizada para consolidação das informações levantadas nos FCS da empresa. Conforme Carvalho e Laurindo (2010), é preciso que as relações entre os FCS e os objetivos traçados para o negócio sejam indicados, bem como a definição de seus respectivos indicadores, sejam eles quantitativos ou qualitativos, e, por fim, o mapeamento dos sistemas de informação adequados para monitorá-los.

Todo o processo descrito deve ser repetido periodicamente nos diferentes níveis da empresa, uma vez que os FCS não são estáticos e estão em constante mudança, além de poderem ser diferentes para os diferentes colaboradores da organização (ROCKART, 1979).

2.4. Desempenho

Concluídas as revisões sobre Elaboração da Estratégia e FCS, inicia-se a abordagem do tema de desempenho, tópico central do segundo objetivo proposto para esse trabalho, já apresentado no capítulo anterior. Essa frente será dividida em diferentes tópicos que, de forma geral, visam introduzir o assunto, apresentar os principais sistemas disponíveis e, por fim, selecionar o modelo que será utilizado durante o desenvolvimento do trabalho.

Antes de aprofundar o tópico, é essencial a distinção de três conceitos: medidas de desempenho, medição de desempenho e sistemas de medição de desempenho. Medidas de desempenho é tratada como uma métrica utilizada com objetivo de quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma determinada ação analisada. A medição de desempenho, por sua vez, refere-se ao processo de cálculo da eficiência e da eficácia da ação. Por fim, o sistema de medição de desempenho é definido como o conjunto de medidas de desempenho utilizadas para quantificar tanto a eficiência quanto a eficácia das ações (BOURNE *et al.*, 2003). Como os três conceitos apresentam grande relação entre si, é natural que todos sejam tratados no decorrer do trabalho, fato que torna necessário o entendimento de cada um deles.

2.4.1. A importância de medir o desempenho

Segundo Franco-Santos e Bourne (2012), é extremamente complicado ter controle daquilo que não é medido. Assim sendo, para que as lideranças sejam capazes de controlar suas organizações, surge a necessidade de medir, acompanhar e avaliar o desempenho dos diversos departamentos e etapas que compõem a empresa, de forma que as decisões sejam baseadas em fatos, não somente em argumentos empíricos.

O desempenho de um negócio é resultado das decisões tomadas pelos seus gestores e, por sua vez, a qualidade dessa decisão é diretamente relacionada às informações disponíveis, em termos de qualidade e quantidade. Um sistema de medição de desempenho bem aplicado permite que tais decisões sejam embasadas, pois fornece a base necessária para a gestão de desempenho da empresa, reduzindo substancialmente a subjetividade e aumentando a consistência das decisões (BITITCI *et al.*, 1997 e KAYDOS, 1991 apud PANDOLFI, 2005).

Além de fornecer as informações necessárias para a tomada de decisão por parte dos gestores, definir e medir o desempenho e espalhar essa prática pela empresa também possui um papel importante em implementar a estratégia desenhada por esses mesmos gestores entre todos os níveis da organização, facilitando o direcionamento de todos os colaboradores para um objetivo comum, alinhando os objetivos estratégicos e operacionais. Para que isso ocorra, no entanto, é preciso que, além de bem desenvolvido, o sistema seja comunicado para toda a corporação, seja de fácil compressão para todos os colaboradores e seja capaz de traduzir os objetivos e as medidas estratégicas em metas mensuráveis a serem alcançadas (BORTOLUZZI *et al.*, 2011 e KAPLAN; NORTON, 1997).

Por fim, é importante pontuar também que não há uma correlação direta entre a quantidade de indicadores que compõem um sistema de gestão e sua qualidade, pois o número de indicadores utilizado deve ser o suficiente para permitir uma avaliação abrangente do desempenho do negócio, sem excluir análises essenciais, mas também sem perder um senso de priorização que pode gerar confusão na tomada de decisão por parte dos gestores.

2.4.2. Indicadores Chave de Desempenho

No contexto de Desempenho faz-se necessária a menção a um termo muito difundido e que possui um papel essencial na mensuração e no acompanhamento do desempenho das organizações.

Um bom planejamento estratégico define os objetivos prioritários para a companhia e traça formas de alcançá-los. No entanto, o acompanhamento dessas ações só é possível caso os

principais atributos envolvidos sejam medidos e regularmente acompanhados na forma de indicadores adequados para cada nível da organização. Esses indicadores essenciais são tradicionalmente conhecidos como *Key Performance Indicators (KPIs)* ou, em português, Indicadores Chave de Desempenho.

Os *KPIs* têm um papel essencial na transmissão da estratégia entre as diferentes áreas da empresa, permitindo que cada setor entenda o que é esperado de sua atuação, além de facilitar que cada parte enxergue sua importância dentro dos objetivos globais da empresa. Segundo Neely (2002), tais indicadores também permitem um acompanhamento contínuo do nível de desempenho de cada um dos critérios identificados como relevantes, facilitando a identificação de falhas, a elaboração de planos de correção e o acompanhamento das consequências de tais planos.

É importante ressaltar que os indicadores funcionam como um meio para chegar aos objetivos e que, assim sendo, é preciso ter os objetivos claramente traçados antes de iniciar a definição dos indicadores, de forma que esses sejam sempre associados aos objetivos (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018).

2.4.3. Características dos Sistemas de Medição de Desempenho

Martins (1999), a partir de uma revisão da literatura existente sobre sistemas de medição de desempenho, destaca as características principais que devem estar presentes em um sistema coerente com as atuais condições ambientais enfrentadas pelas companhias. Em sua visão, o sistema deve:

- Estar alinhado à estratégia competitiva da empresa;
- Englobar aspectos financeiros e não financeiros;
- Direcionar e apoiar a melhoria contínua;
- Identificar tendências e progressos;
- Auxiliar no entendimento das relações de causa e efeito;
- Ser de fácil compreensão para todos os funcionários;
- Abranger todo o processo produtivo;
- Disponibilizar informações de tempo real para toda a organização;
- Ser dinâmico.

Embora existam diversas abordagens, é possível perceber que todas possuem uma preocupação central em integrar informações de todas as áreas definidas como relevantes para o objetivo desejado, mesmo que, para isso, adotem diferentes métodos para escolha dos fatores

e dos indicadores que devem ser contemplados no sistema (ROCKART apud PANDOLFI, 2005).

Conforme Rockart (apud Pandolfi, 2005), os sistemas de indicadores utilizados pelos executivos seniores como base para tomada de decisão podem ser classificados quanto a sua fonte de informação em quatro abordagens básicas: técnica do subproduto, abordagem nula, sistema de indicadores chave e processo do estudo total. As quatro abordagens são exploradas brevemente abaixo:

- **Técnica do subproduto:** as informações já existentes nos bancos de dados devido as necessidades de diversos sistemas administrativos, contábeis, financeiros e operacionais da companhia são aproveitadas na formação de relatórios condensados de indicadores agregados que são entregues aos gestores, normalmente abordando as informações que os níveis operacionais avaliam como úteis e informações solicitadas diretamente por algum gestor;
- **Abordagem nula:** parte da coleta de informação prospectiva e orientada para o futuro, agrupadas rapidamente e frequentemente subjetivas e oriundas de fontes informais, se baseia no fato de que as atividades dos executivos são dinâmicas e mutáveis e, portanto, não é possível prever quais tipos de informações serão necessárias nas tomadas de decisões futuras;
- **Sistema de indicadores chave:** técnica consiste inicialmente na seleção de um conjunto de indicadores que forneçam ao gestor um diagnóstico da situação atual da empresa, são adicionados então os indicadores que sofreram variações muito acentuadas no período analisado e, por fim, todos esses dados são disponibilizados de maneira visualmente clara e acessível, por meio de gráficos, relatórios, painéis ou outros meios;
- **Processo do estudo total:** a equipe de gestores é entrevistada para que sejam definidas as informações necessárias para a sua tomada de decisão, é então feito um estudo de mapeamento para que sejam identificados quais dos dados necessários já estão disponíveis e quais ainda devem ser gerados, os objetivos principais do estudo são obter uma visão global do negócio, conhecer as informações necessárias para a gestão do negócio e verificar quais destas informações já estão e quais não estão disponíveis para uso.

O Quadro 4 abaixo apresenta um resumo dos diferentes sistemas de indicadores segundo fontes de informações e as principais vantagens e desvantagens de cada um deles.

Quadro 4 - Sistemas de Indicadores Segundo Fontes de Informações
Fonte: adaptado de Pandolfi (2005, p. 23)

Técnica / Método	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Subproduto	Aproveita informações já presentes nos bancos de dados existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação rápida - Custo baixo 	<ul style="list-style-type: none"> - Não contempla reais necessidades dos gestores - Relatórios pouco objetivos
Abordagem nula	Coleta de informações prospectiva e não sistemática a partir de fontes informais	<ul style="list-style-type: none"> - Informação voltada para o futuro - Focada em tendências e mudanças ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> - Não permite monitoramento e controle da implementação de planos funcionais
Indicadores-chave	Monitora conjunto de indicadores-chave acrescido de indicadores que sofreram variação significativa	<ul style="list-style-type: none"> - Prioriza os indicadores analisados - Restringe número de indicadores monitorados 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito focado no financeiro - Difícil definir indicadores - Difícil definir margens relevantes de variação
Estudo total	Consiste em se obter dos gerentes as reais necessidades de informações e, a partir disso, criar as bases necessárias	<ul style="list-style-type: none"> - Contempla as necessidades dos gestores 	<ul style="list-style-type: none"> - Não garante alinhamento entre objetivos e indicadores - Custo e tempo elevados - Pode gerar relatórios pouco objetivos

2.4.4. Dimensões dos indicadores

No período da metade do século XIX até meados da década de 70, conhecido como “era industrial”, as operações das principais empresas eram orientadas pela busca de economias de escala e escopo. A construção de vantagens competitivas era baseada na rápida alocação das novas tecnologias que surgiam nos ativos físicos e na excelência de gestão dos passivos financeiros. Neste contexto, os indicadores desenvolvidos e utilizados eram, em sua grande maioria, financeiros. As estratégias corporativas eram baseadas quase exclusivamente em modelos financeiros e buscavam a melhora de indicadores como o ROI (*Return on Investment*).

Lorino (apud Martins, 1999) identifica quatro princípios que norteiam o típico sistema de produção *taylorista*:

- **Estabilidade:** mecanismos de desempenho são estáveis no tempo;
- **Informação perfeita:** o tomador de decisão tem informação perfeita sobre os processos relevantes;

- **Desempenho produtivo identificado como minimização dos custos:**
eficiência advinda da subtração “Valor – custo”, sendo o valor considerado por Taylor como dado;
- **Custo global equivalente ao custo de um dos fatores de produção:**
existência de um fator dominante, que comanda os custos da empresa.

A chegada da chamada “era da informação” no fim do século XX marcada pelo surgimento de novas tecnologias tornou obsoletas algumas das principais premissas vigorantes durante a era industrial. A rápida alocação das novas tecnologias em ativos físicos e a excelência de gestão dos passivos financeiros deixaram de ser suficientes para a construção de vantagens competitivas sustentáveis que posicionassem a empresa de forma estratégica em relação aos seus concorrentes. A nova realidade transformou alguns ativos intangíveis em parte essencial para o sucesso dos negócios para que as empresas fossem capazes de: fidelizar seus clientes, atender novos mercados de maneira eficaz e eficiente, lançar produtos inovadores, produzir bens com certa customização e utilizar as novas tecnologias disponíveis para melhorar o relacionamento com seus clientes e, ao mesmo tempo, melhorar a prospecção de novos mercados (MARTINS, 1999).

Lorino (apud Martins, 1999) identifica no Quadro 5 abaixo os principais conflitos gerados entre os princípios *tayloristas* indicados em sua obra e as novas demandas criadas durante a era da informação.

Quadro 5 - Conflitos gerados pelas novas demandas da era da informação

Fonte: Adaptado de Martins (1999, p. 20)

Princípio Taylorista	Novas Demandas
Estabilidade	Inovação da tecnologia causou maior complexidade com redução do ciclo de vida dos produtos e maior concorrência mundial
Informação Perfeita	Aumento da complexidade tecnológica, aumento da complexidade das tarefas e surgimento de especialistas
Desempenho produtivo identificado como minimização dos custos	Surgimento e adoção de estratégias de diferenciação devido ao aumento da concorrência, a qual inverte a lógica do mercado, passando a ser regido pela demanda
Custo global equivalente ao custo de um dos fatores de produção	Aumento dos custos de mão de obra indireta, dos equipamentos e dos materiais faz com que deixe de existir um fator dominante

Esses conflitos deixaram clara a necessidade de se incluir novas perspectivas na avaliação do desempenho organizacional. Martins (1999) cita diversos problemas com relação ao foco excessivo na perspectiva financeira, alguns deles listados a seguir:

- Maior atenção dada à visão de curto prazo;
- Otimização do desempenho local, ao invés do global;
- Monitoramento voltado para dentro da empresa;
- Avaliação insatisfatória de investimentos em novas tecnologias;
- Foco na eficiência, em detrimento da eficácia;
- Acompanhamento somente dos resultados finais alcançados;
- Descrição do desempenho passado;
- Resultados excessivamente sintéticos;
- Impedimento de adoção de novas filosofias e métodos de gestão.

Diversos modelos foram então desenvolvidos incluindo novas perspectivas à tradicional visão financeira de análise de desempenho. Entre eles, destacam-se alguns como o sistema *Balanced Scorecard (BSC)* desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) em que, além da perspectiva financeira, são consideradas as perspectivas do cliente (como o cliente vê a empresa), dos processos internos (em quais processos a empresa deve focar) e do aprendizado (como sustentar a capacidade de mudar e efetivamente mudar).

Hudson, Smart e Bourne (2001) citam outras dimensões relacionadas as analisadas no modelo do BSC, eles defendem, após uma ampla revisão da literatura existente sobre o tema, que tempo, qualidade e flexibilidade são as dimensões operacionais mais comumente citadas como essenciais para serem medidas, enquanto finanças, em diferentes formas e definições, é também considerada uma dimensão crítica para avaliação, e satisfação dos clientes e recursos humanos são áreas tradicionalmente citadas como críticas de medição e que, portanto, também devem ser incluídas na análise. Essas seis dimensões levantadas devem ser então capazes de cobrir todos os principais aspectos do negócio, abordando os resultados financeiros (finanças), o desempenho operacional (tempo, qualidade e flexibilidade), a percepção externa da empresa (satisfação dos clientes) e os aspectos culturais do ambiente de trabalho (através da área de recursos humanos).

Elkington (apud Souza, 2011) explora em seu modelo chamado de *Triple Bottom Line* (3BL) as dimensões social e ambiental na empresa, em conjunto com a tradicional dimensão econômica. Defendendo que os três pilares são essenciais para um negócio ser bem sucedido, lucrativo e gerar valor aos seus acionistas.

Além dos aqui citados, outros inúmeros modelos foram desenvolvidos englobando as mais diversas perspectivas à análise, possibilitando uma análise mais completa e mais sustentável aos administradores. Fica clara também a necessidade de alinhamento do sistema de indicadores utilizado com a estratégia e a visão da organização, uma vez que ele deve ser norteado por esses fatores e servirá como uma importante ferramenta de difusão desses conceitos entre os diferentes níveis da corporação.

De modo geral, as empresas utilizam indicadores de desempenho na administração de seus negócios de duas principais abordagens macro: uma qualitativa e outra quantitativa. A abordagem qualitativa explora em sua base de análise fatores como argumentos, considerações, exposições e motivos, enquanto a medição quantitativa é baseada em indicadores numéricos de desempenho. Por serem mais facilmente controlados e por permitirem análises consensuais, atualmente há uma preferência pelo foco na medição quantitativa.

2.4.5. Desempenho em micro, pequenas e médias empresas

Não há uma forma definida e padronizada de classificar as consideradas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), alguns estudos avaliam o perfil de cada empresa de acordo com a receita gerada, outros utilizam o número de colaboradores diretamente envolvidos no negócio e há também os que se baseiam em critérios mais subjetivos, como características de funcionamento do negócio. Como se aprofundar nesta questão foge do escopo definido para

este trabalho, o que será feito é uma simples listagem de algumas das principais características comumente presentes em MPMEs, pois, para a finalidade do trabalho, é de maior importância entender o funcionamento dessas empresas do que de fato ser preciso ao classificá-las. Conforme Souza (2011) definiu a partir do estudo de diversos artigos que abordam o tema, as principais características presentes nas MPMEs que as identificam são:

- Gestão, na maioria das vezes, familiar;
- Não possui um sistema de informação especializado;
- Tomada de decisão centralizada;
- Falta de tempo por parte dos administradores em elaborar um plano de metas;
- Não produzem em grandes escalas;
- Relações informais entre proprietários, empregados, clientes, fornecedores e a própria comunidade;
- Predomínio da comunicação informal;
- Ausência de estratégia ou não explicitada;
- Recursos financeiros limitados;
- Pouco investimento em inovação tecnológica;
- Falta de profissionais especialistas;
- Segmento essencial para inclusão econômica e social;
- Dependência de um pequeno número de clientes;
- Operam em mercado limitado;
- Estruturas flexíveis;
- Mentalidade reativa;
- Dificuldade em obter créditos, mesmo em curto prazo;
- Menor dependência das fontes externas de tecnologia.

No momento que este trabalho é desenvolvido, não há uma extensa literatura focada na análise de sistemas de medição de desempenho em Pequenas e Médias Empresas (PMEs). No entanto, Garengo, Biazzo e Bititci (2005) identificaram, a partir de estudos ligados a esse tema desenvolvidos em diferentes países do mundo como Austrália, Finlândia, Reino Unido e Dinamarca, a presença de cinco características comuns em pequenas e médias empresas que buscam medir seus desempenhos:

- A dificuldade em envolver PMEs em projetos de medição de desempenho.
- Além disso, as companhias deste gênero que se envolveram nos projetos

raramente continuam até a última fase, principalmente devido à falta de tempo disponível para atividades não operacionais e ao baixo envolvimento dos empreendedores ou líderes da empresa;

- Estudos indicam que PMEs ou não utilizam sistemas de medição de desempenho ou os utilizam de forma incorreta. Muitas companhias implementam somente algumas partes de um modelo, enquanto outras modificam os modelos sem considerar cuidadosamente as mudanças feitas, comprometendo os resultados. Além disso, estudos indicam que mesmo se os modelos fossem aplicados corretamente, muitos não teriam o retorno esperado, pois são inadequados para as PMEs por não tratarem corretamente suas especificidades. O próprio modelo de *Balanced Scorecard* que é comumente aplicado em PMEs não é adequado para este perfil de empresa. São poucos e recentes os modelos desenvolvidos especificamente para PMEs;
- Sistemas de medição de desempenho implementados em PMEs raramente possuem uma abordagem holística. As PMEs que implementam modelos normalmente optam por alternativas focadas em algumas áreas específicas, em geral financeiras e operacionais, não aderindo a modelos integrados que levam em consideração a empresa como um todo. Áreas como inovação, recursos humanos, atmosfera de trabalho, pesquisa e desenvolvimento e treinamento e capacitação raramente são alvo de medição;
- A abordagem das PMEs para sistemas de medição de desempenho normalmente é informal, sem planejamento e não baseada em um modelo definido anteriormente. A medição muitas vezes é introduzida para resolver algum problema específico identificado pela equipe, não é parte de um plano elaborado. Como resultado, há um baixo alinhamento entre o que é medido e a estratégia traçada pela liderança da equipe. Além disso, o foco dos sistemas normalmente é em atividades passadas, visando apoiar o controle de algumas atividades, sem um olhar para o futuro;
- PMEs tem recursos limitados para análises de dados, fazendo com que os dados existentes não tenham uma análise precisa e uniforme. Além disso, tanto as informações coletadas quanto as análises feitas em relação a elas normalmente são apresentadas de forma pouco otimizadas, muitas vezes por

meio de simples tabelas, dificultando a interpretação das informações e extração de grandes conclusões, consequentemente gerando poucos resultados práticos de cunho estratégico.

Apesar da importância do desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho específicos para PMEs ser reconhecida, há ainda uma lacuna significativa entre a teoria e a prática, uma vez que praticamente não existem ferramentas e modelos que abordem de forma coerente as especificidades existentes em empresas deste perfil (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Conforme Garengo, Biazzo e Bititci (2005), as próprias características específicas das PMEs podem representar obstáculos na implementação e uso de sistemas de medição de desempenho. Tais características levantadas pelos autores são brevemente exploradas abaixo:

- **Falta de recursos humanos:** PMEs possuem recursos humanos limitados, fazendo com que todos os colaboradores sejam envolvidos em atividades cotidianas, sem tempo disponível para atividades adicionais como implementação dos sistemas;
- **Capacidade de gestão:** excelência nos produtos e nos processos operacionais são muitas vezes vistos como os únicos fatores críticos de sucesso para PMEs, fazendo com que tais atividades tenham um foco excessivo, enquanto a cultura de gestão da companhia seja muitas vezes deixada de lado por não enxergarem grandes benefícios oriundos destas atividades. É comum que alguns colaboradores ocupem diferentes posições ao mesmo tempo, muitas vezes misturando cargos operacionais e gerenciais, reservando pouco ou nenhum tempo para as atividades de gestão;
- **Recursos financeiros limitados:** uma PMEs irá sentir mais o impacto financeiro de implementar um sistema de medição de desempenho do que empresas de maior porte;
- **Postura reativa:** PMEs são marcadas por um fraco planejamento estratégico e por processos não estruturados de tomada de decisão. A falta de um planejamento estruturado e de método que apoiem o controle dos processos causa uma orientação de curto prazo e uma postura reativa na gestão das atividades da empresa;
- **Conhecimento tácito e pouca atenção na formalização dos processos:** uma das maiores barreiras no desenvolvimento de uma estrutura

organizacional em PMEs é a falta de um sistema de gestão e de uma cultura de formalização dos processos. Além disso, como muitas vezes o conhecimento existente é tácito e específico ao contexto, se torna difícil agrupar os dados necessários para a implementação do sistema;

- **Equívocos na medição de desempenho:** um sistema de medição de desempenho somente pode ser implementado e utilizado com sucesso caso a equipe envolvida acredite que o esforço necessário nesse processo será recompensado por benefícios oriundos no futuro, sendo então essencial que os envolvidos enxerguem valor no sistema, aderindo assim a suas rotinas.

Após analisar os principais obstáculos para a implementação de sistemas de medição de desempenho presentes em PMEs, é importante explorar as características necessárias ou ao menos interessantes que devem estar presentes em um sistema de medição de desempenho generalista. De acordo com Bortoluzzi *et al.* (2011), há alguns diversos aspectos que um sistema precisa conter para que possa ser considerado adequado, abordando tanto questões financeiras como outras não financeiras. O Quadro 6 abaixo, adaptada de seu trabalho, reúne estes aspectos, agregando informações levantadas pelos autores a partir do estudo de inúmeros artigos de autores reconhecimentos.

Quadro 6 - Elementos essenciais para sistema de medição de desempenho
 Fonte: adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci (2005)

Aspecto	Descrição
Alinhamento Estratégico	Sistema deve assegurar coerência entre a estratégia e as medidas adotadas
Desenvolvimento da Estratégia	Avaliação de desempenho ajuda a desenvolver os objetivos e estratégias pré-definidas
Foco nos <i>Stakeholders</i>	Alinhamento com os diversos grupos de interesse envolvidos
Medidas financeiras e não financeiras	Presença de medidas financeiras e não financeiras
Adaptabilidade dinâmica	Sistemas devem ser capazes de reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos
Orientado por processo	Organização não deve ser vista como estrutura hierárquica, mas sim como conjunto coordenado de processos
Profundidade/Detalhamento	Medidas de desempenho desenvolvidas de forma profunda, abrangendo detalhadamente todas as áreas organizacionais
Abrangência	Sistema aborda toda a organização
Relacionamento de causa e efeito	Garantir relação entre objetivos estratégicos e operacionais
Certeza e simplicidade	Metodologia deve ser clara e de fácil compreensão, permitindo o entendimento por parte de todos os envolvidos

Um sistema de medição de desempenho adequado para PMEs deve ser capaz de respeitar as especificidades e as dificuldades comumente presentes nas PMEs, sem deixar de satisfazer as boas práticas que devem ser seguidas por todo bom sistema de medição de desempenho. O desafio está, portanto, em desenvolver um sistema capaz de equilibrar alguns pontos que, em uma primeira análise, parecem ser difíceis de coexistir, e, ao mesmo tempo, reforçar algumas características que normalmente já existem, mas que precisam estar ainda mais presentes para funcionar em PMEs. Para citar alguns exemplos, observa-se que é preciso ter um alinhamento estratégico em empresas que muitas vezes em um primeiro momento mal possuem uma estratégia explícita e, além disso, é ainda mais importante ter clareza e simplicidade, pois há uma escassez de recursos humanos já que a maior parte do tempo disponível está alocado em funções operacionais.

2.4.6. Modelos de medição de desempenho

Diversos sistemas de indicadores de desempenho vêm sendo desenvolvidos, sobretudo após o início da era da informação, período em que passou a ser necessária a adoção de sistemas capazes de incluir critérios não financeiros em sua avaliação. Como o foco deste trabalho não é fazer um amplo estudo bibliográfico sobre os modelos de avaliação de desempenho existentes,

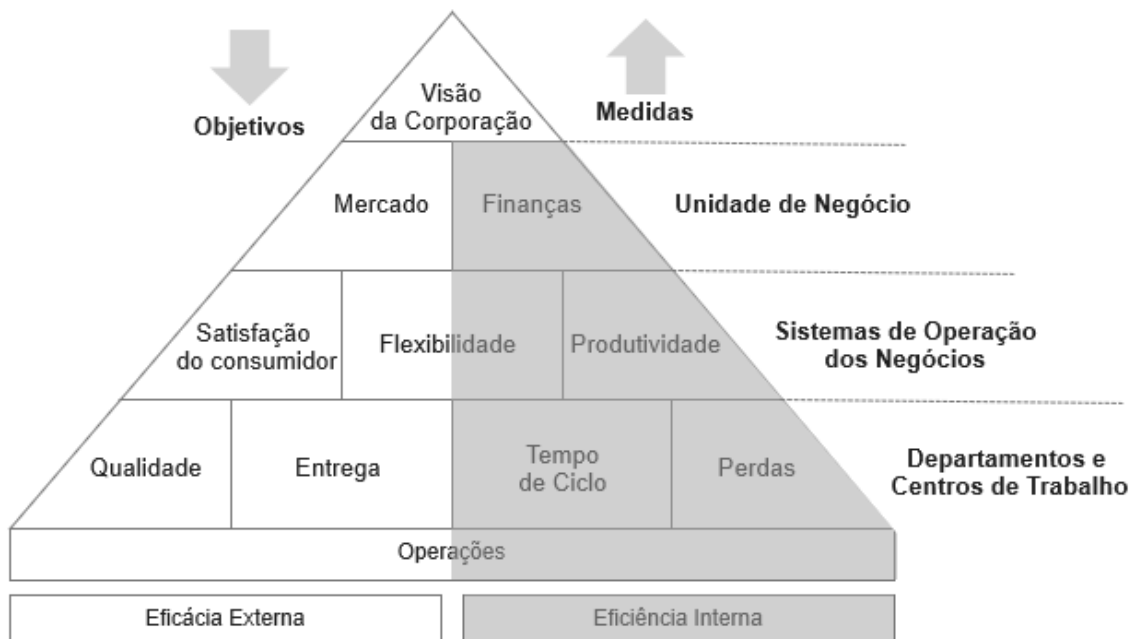
alguns modelos foram escolhidos dentre os diversos existentes, através de um cruzamento entre o material que foi consultado para a realização do trabalho. Os modelos selecionados que serão explorados a seguir são: *Performance Pyramid-System (SMART)*, *Performance Prism*, Modelo de Corrêa e *Balanced Scorecard (BSC)* e *Objectives and Key Results (OKRs)*.

– ***Performance Pyramid-System (SMART)***

O *Performance Pyramid-System* é um modelo de medição de desempenho desenvolvido com base em um sistema de controle gerencial denominado *SMART (Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique)* motivado pela insatisfação com as medições de desempenho tradicionais (CROSS; LYNCH apud SOUZA, 2011).

O modelo desenvolvido é orientado ao cliente e relacionado com a estratégia global da empresa, complementando os tradicionais valores financeiros comumente explorados com outras dimensões de natureza não financeira. Conforme apresentado na Figura 5 abaixo, os objetivos estratégicos são traduzidos nas necessidades dos consumidores, de cima para baixo, através da pirâmide hierárquica da organização, enquanto as medidas operacionais fazem o percurso oposto, de baixo para cima, proporcionando uma integração vertical (SOUZA, 2011).

Figura 5 - Performance Pyramid
Fonte: adaptado de Martins (1999, p. 79)



A visão corporativa, em forma de objetivos financeiros e de mercado, é transmitida até os departamentos e os centros de trabalho da companhia, onde o fluxo de trabalho cotidiano ocorre. A questão central do modelo é a integração entre as diferentes estações de trabalho, de

forma que elas administrem as medidas de desempenho operacionais que sustentem a visão da corporação. Os níveis intermediários de unidades de negócio e sistemas de operação dos negócios são responsáveis pela ligação entre os departamentos e a alta administração (MARTINS, 1999).

Uma parte crítica do modelo está na definição das medidas de desempenho aplicadas aos níveis hierárquicos sistema de operação de negócio e departamentos e centros de trabalho. Isso porque as medidas de desempenho devem ter uma relação de causa e efeito com os objetivos estratégicos para que possam induzir a atitude desejada nas atividades rotineiras (MARTINS, 1999).

Conforme apresentado anteriormente na Figura 5, há dois tipos de medidas de desempenho: na metade direita são apresentadas aquelas que medem a eficiência interna das atividades e dos departamentos expressos em termos financeiros para a alta administração e em termos físicos (tempo de ciclo e perdas) para as operações; enquanto na metade esquerda estão presentes aquelas que medem a efetividade externa em termos de mercado (MARTINS, 1999).

A forma de divulgação das informações deve ser simples e com apelo visual. É importante que todas as medidas de um mesmo nível hierárquico sejam apresentadas em conjunto, deixando claro os *trade-offs* existentes entre elas. Os autores não dizem nada a respeito do compartilhamento de resultados entre os diferentes níveis hierárquicos, assim como não especificam a frequência de coleta, processamento e divulgação das informações, o que deve ficar a critério de cada nível hierárquico (CROSS; LYNCH apud MARTINS, 1999).

– *Performance Prism*

Segundo Neely *et al.* (2001), o *Performance Prism*, modelo tridimensional que possui cinco faces e foi desenvolvido na *Cranfield School of Management*, é uma solução para a medição de desempenho nas corporações, desenvolvido para substituir os antigos modelos que se limitavam às medidas financeiras para avaliar o desempenho, sendo, portanto, um modelo mais adequado para o ambiente existente na chamada “Nova Economia”, em que o desempenho financeiro não é o suficiente para um bom posicionamento de longo prazo. Neste novo contexto, a escolha dos indicadores corretos é uma etapa essencial para o bom funcionamento do modelo e o *Performance Prism* foi criado exatamente para assumir o papel de ferramenta para escolher ou criar as medidas corretas.

Conforme Neely *et al.* (2001), o modelo desenvolvido consiste em cinco faces, seguindo as cinco faces de um prisma. A primeira delas, correspondente ao topo do prisma, diz respeito à satisfação dos *stakeholders*, levantando a seguinte questão: “Quem são os *stakeholders* da

empresa e o que eles desejam e/ou precisam?”, pois para ser bem sucedida uma organização deve focar suas estratégias na satisfação dos indivíduos que se interessam por ela, ou seja, os *stakeholders* (investidores, clientes, intermediários, empregados, fornecedores, agentes reguladores, comunidade e outros).

Segundo Neely *et al.* (2001), as três faces laterais do prisma correspondem a estratégia, aos processos da empresa e as competências que a organização possui e, conforme será apresentado, há uma relação de proximidade e dependência entre as três. A primeira delas, a estratégia, representa os meios pelos quais os desejos e as necessidades dos *stakeholders* serão atingidas, identificadas a partir da questão: “Quais as estratégias requeridas para que se garanta que as necessidades e os desejos dos *stakeholders* sejam satisfeitos?”. Os processos, por sua vez, são necessários para que a empresa seja capaz de implementar as estratégias traçadas, sendo também necessário medir o desempenho destes processos para avaliar se estão agindo de acordo com o esperado. A terceira, competências que a organização possui, representa a combinação entre pessoas, práticas, tecnologia e infraestrutura, os quatro fatores que unidos possibilitarão a criação de processos adequados dentro da empresa.

Neely *et al.* (2001) apresentam que a quinta e última face do prisma, sua base, corresponde à contribuição dos *stakeholders*, pois, na visão dos autores, deve existir uma relação simbiótica entre a empresa e seus *stakeholders*, pois não é somente ela que deve criar valor para os *stakeholders*, mas os *stakeholders* também devem criar valor para a organização.

– Modelo de Corrêa – MADE-O

O Modelo de Avaliação do Desempenho Operacional ou, simplesmente, MADE-O, é um modelo criado em 1986 pelo professor da FEA-USP chamado Hamilton Luiz Corrêa. Ele busca medir o desempenho organizacional como um todo, considerando tanto a empresa quanto as suas inter-relações com o ambiente no qual está inserida. O modelo tem como ponto de partida o conceito de avaliação de desempenho global, ou seja, a avaliação do desempenho organizacional incluindo todas as variáveis e dimensões que afetam os objetivos, e, em seguida, o desempenho organizacional, bem como as relações de causa e efeito existentes entre eles (SOUZA, 2011).

A importância da avaliação de desempenho global está no fato dela, quando avaliada como instrumento gerencial de controle interno, permitir a antecipação de problemas, riscos e oportunidades e, além disso, ser uma possível ferramenta externa para acionistas e outros *stakeholders* (CORRÊA apud SOUZA, 2011).

O modelo, conforme apresentado no Quadro 7 abaixo, possui uma sequência lógica de cinco etapas: descrição da empresa; definição do módulo; formulação de indicadores; definição dos padrões; e avaliação e *feedback*.

Quadro 7 - Fases do Modelo de Corrêa
Fonte: adaptado de Souza (2011, p. 85)

Descrição da Empresa	Definição dos Módulos	Formulação dos Indicadores	Definição de Padrões	Avaliação e <i>Feedback</i>	Verificação das causas de desempenho
Missão e objetivos	Econômico - Financeiro	Hierarquização dos Indicadores	Parâmetros de comparação	Identificação de Problemas	Relações causa-efeito
Área de atuação	Operacional	Levantamento dos Dados	<i>Benchmarking</i>	Identificação de Causas	
Mercado consumidor	Recursos Humanos			Diagnóstico	
Produtos	Satisfação dos Clientes			Revisão de processos	
Cultura	Ambiente				
Estrutura	Tecnologia				
Estratégias	Benefícios Sociais				

A utilização das dimensões citadas busca eliminar a ênfase em uma única área, e a ênfase no curto prazo, trazendo uma visão mais integrada da organização alinhada também a uma proposta de visão de longo prazo, necessária para a nova realidade competitiva enfrentada pelas companhias (SOUZA, 2011).

A primeira etapa do modelo exige um profundo conhecimento e estudo sobre a empresa, pois devem ser preenchidos alguns dados internos como missão e objetivos, área de atuação, mercado consumidor, produtos e outros, criando uma espécie de ficha técnica da companhia, apresentando um diagnóstico da situação atual do negócio (CUNHA, 2011).

A etapa seguinte corresponde a definição dos módulos, ou seja, as áreas relevantes as quais a empresa será dividida na análise do modelo, não necessariamente os diferentes departamentos existentes na companhia. O Modelo de Corrêa propõe os seguintes módulos (nem todos presentes na representação ilustrativa anterior, pois não são fixos e devem ser adaptados de empresa para empresa): (a) Econômico-financeiro: desempenho econômico financeiro da empresa; (b) Operacional: mede a produtividade; (c) Recursos Humanos: avalia o desempenho dos colaboradores; (d) Satisfação dos Clientes: avalia o quanto satisfeitos os

consumidores estão com o produto; (e) Inovação tecnológica: mede o grau de inovação de inovação gerada internamente; (f) Adaptação / Ambiente: mede a capacidade de adaptação ao ambiente presente e futuro; (g) Avaliação técnica: avalia o nível de qualidade dos equipamentos, máquinas e tecnologias da companhia; (h) Clima Organizacional: avalia a qualidade da interação entre pessoas e setores; (i) Benefícios sociais: mede os benefícios gerados para a sociedade; e (j) Potencialidade gerencial: mede a capacidade e o potencial dos gerentes da empresa. (CUNHA, 2011).

Uma vez definidos os módulos, é preciso definir uma hierarquia entre eles a partir da importância de cada um deles no desempenho da companhia (CORRÊA, 2007 apud SOUZA, 2011). Mensurar a importância de cada um dos módulos pode ser feito a partir de métodos estatísticos, mas, além de muito trabalhosos, também exigem a presença de dados de diversos anos, dificilmente disponíveis, o que muitas vezes inviabiliza o uso de tais métodos. Desta forma, a hierarquização comumente é feita a partir de critérios qualitativos fornecidos por diretores da empresa ou consultores especialistas (SOUZA, 2011).

A terceira etapa consiste em definir os indicadores mais relevantes a serem medidos que guiarão as avaliações de desempenho. Uma vez definidos, é preciso hierarquizar os indicadores e mapear e levantar os dados necessários para suas medições. As respectivas áreas são responsáveis pela inserção destes dados no modelo (CUNHA, 2011).

A quarta etapa define os padrões que serão adotados no modelo. Isso porque será preciso definir parâmetros de comparação, muitas vezes a partir de *benchmarks* de empresas nacionais e internacionais que sejam similares à companhia foco do estudo (CUNHA, 2011).

Na quinta etapa deve ser feita uma avaliação propriamente dita da companhia, identificando o nível de desempenho das áreas e de cada um dos indicadores definidos. Após a avaliação, são destacadas as áreas e indicadores de baixo desempenho e, caso necessário, é feita uma nova hierarquização dos módulos e dos indicadores, seguindo suas contribuições calculadas. Uma análise dos resultados é capaz de identificar os pontos de melhoria e o que deve ser corrigido. No entanto, não há a definição da causa dos problemas, sendo preciso um diagnóstico a partir dos pontos levantados como mais preocupantes. Nesse momento também é adotado o esquema de *feedbacks*, tornando o modelo Corrêa MADE-O dinâmico, incentivando a revisão dos processos e a discussão de formas de melhorias, gerando uma gestão mais eficiente e voltada para a busca de melhores resultados (CUNHA, 2011).

A sexta e última etapa consiste na identificação das relações de causa e efeito, avaliando, a partir do desempenho e da avaliação feita, quais as relações existentes entre os diversos pontos

e variáveis avaliadas (CUNHA, 2011). Tal etapa é essencial para que seja estabelecida uma relação sistemática e integrada entre os diversos indicadores e módulos definidos durante as etapas dois e três (CORRÊA apud CUNHA, 2011).

– ***Balanced Scorecard (BSC)***

Conforme Kaplan e Norton (1997), o conceito do *Balanced Scorecard (BSC)* é resultado de um estudo que englobou diversas empresas chamado de *Measuring Performance in the Organization of the Future*, tendo como motivação principal para o estudo a percepção de diversos executivos de que as mudanças no ambiente competitivo da época exigiam uma nova forma de medição de desempenho, uma vez que os modelos utilizados até então se restringiam aos indicadores contábeis e financeiros, que, isoladamente, já não eram mais suficientes para representar a saúde o futuro das companhias.

O BSC foi de encontro com essa demanda dos executivos, uma vez que abordava as empresas de maneira mais ampla, contando com objetivos de longo e curto prazos; indicadores de desempenho internos e externos que exploravam outras dimensões além da financeira, como a qualidade e a satisfação dos clientes; e medidas financeiras e operacionais, que continham os resultados de ações passadas da empresa, criando uma relação de causa e efeito entre os indicadores trabalhados através de mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1992).

Conforme Kaplan e Norton (1992), o BSC é fundamento a partir de quatro perspectivas diferentes: dos clientes; dos processos internos do negócio; do aprendizado e crescimento; e da perspectiva financeira da empresa. Cada uma dessas perspectivas carrega uma das perguntas abaixo:

- Para atingir a nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes? (Perspectiva de Clientes);
- Para satisfazer nossos acionistas e clientes, quais processos de negócio nós devemos nos destacar? (Perspectiva de Processos Internos de Negócio);
- Para atingir nossa visão, como nós sustentaremos nossa habilidade de mudar e melhorar? (Perspectiva de Aprendizado e Crescimento);
- Para ter sucesso, financeiramente, como nós deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas? (Perspectiva Financeira).

Além de dar informações amplas aos gestores, provenientes de quatro perspectivas financeiras, o BSC mantém uma característica importante de foco, priorização e simplicidade ao limitar a quantidade de medidas analisadas, fato que obriga a liderança em focar no que

realmente importa e, ao mesmo tempo, simplifica a implementação e o uso da ferramenta ao não exigir dados de diversas frentes diferentes (KAPLAN; NORTON, 1992).

A Figura 6 abaixo mostra de forma ilustrativa as quatro perspectivas cobertas pelo modelo e as inter-relações existentes entre elas e as relações existentes entre elas e a visão e a estratégia da companhia.

Figura 6 - Modelo do BSC

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)



A primeira perspectiva analisada é a perspectiva financeira. Tal perspectiva é conservada no BSC, pois, apesar de não serem mais vistas como suficientes para uma análise holística da empresa, as medidas financeiras são extremamente valiosas para sumarizar as consequências econômicas imediatas das ações tomadas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Há uma dupla função desempenhada pelos objetivos e pelas medidas financeiras, definir o desempenho financeiro esperado da estratégia aplicada e servir como principal meta para os objetivos e medidas de todas as outras três perspectivas do BSC (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Segundo Carvalho e Laurindo (2010), a perspectiva financeira tem o importante papel de definir os objetivos de longo prazo da unidade de negócio, não se restringindo aos objetivos de lucratividade. Há três temas financeiros comumente explorados pelas empresas nesta perspectiva: crescimento da receita e mix; redução de custos/melhoria da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento. O primeiro deles, crescimento da receita e mix,

foca no desenvolvimento de novas fontes de receita e rentabilidade, como franquias ou aumento do valor para os clientes. O segundo tema, redução de custo/melhoria da produtividade, visa a execução eficiente das atividades operacionais da empresa, reduzindo custos diretos e indiretos nos produtos, compartilhando recursos comuns entre as diferentes unidades de negócio e aumentando a eficiência das operações, tendo sempre como base os clientes atuais. O terceiro e último tema, utilização dos ativos/estratégia de investimento, tem como objetivo central a redução dos níveis de investimento de capital necessários para suportar um dado volume e mix da unidade de negócio. É preciso também que cada negócio desenhe os indicadores mais apropriados às suas características peculiares e ao estágio de maturidade em que se encontra.

A segunda perspectiva que fundamenta o modelo, a perspectiva do cliente, visa estabelecer uma visão clara dos segmentos de mercado e clientes que a empresa irá adotar como foco para sua operação, definindo também o desempenho esperado da unidade de negócio nestes segmentos. Um resultado abaixo do esperado nesta perspectiva indica um declínio futuro no desempenho da empresa, mesmo que tais consequências ainda não estejam refletidas na perspectiva financeira, pois satisfazer seus clientes é o primeiro passo para converter as atividades da empresa em sucesso financeiro (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Satisfação dos clientes, retenção de clientes, conquista de novos clientes, lucratividade do cliente e parcela de mercado nos segmentos-alvo são algumas das medidas genéricas que tradicionalmente são analisadas nesta perspectiva, muitas vezes de forma integrada com as demais perspectivas (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A perspectiva de processos internos permite identificar os processos críticos nos quais é preciso que a unidade de negócio atue com excelência, capacitando o negócio a gerar valor aos clientes do segmento alvo e atingir as expectativas de seus acionistas. Os processos internos que mais impactam na satisfação do consumidor e no alcance dos objetivos financeiros devem, portanto, ser priorizados (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

É preciso que exista uma análise crítica aos processos da empresa, não se limitando aos já existentes, mas frequentemente redesenhando os fluxos e mapeando novos processos que podem contribuir positivamente para o alcance dos objetivos definidos (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Há quatro níveis de processos de interesse para esta perspectiva: construir o negócio pela inovação de produtos e pela penetração em novos mercados e segmentos de clientes; obter excelência operacional através da gestão do fornecimento, custos, qualidade e tempo de ciclo; e utilização dos ativos e capacidade de gerenciamento (KAPLAN; NORTON, 1992 apud CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Segundo Carvalho e Laurindo (2010), a melhoria dos processos normalmente resulta em benefícios financeiros em três estágios, cada um relacionado a um horizonte de tempo: para o curto prazo temos o controle e melhoria dos processos existentes; para o médio prazo temos o aumento da receita pela melhoria do relacionamento com o cliente; e para longo prazo temos os processos de inovação. Uma estratégia completa deve envolver retornos em todas as três áreas.

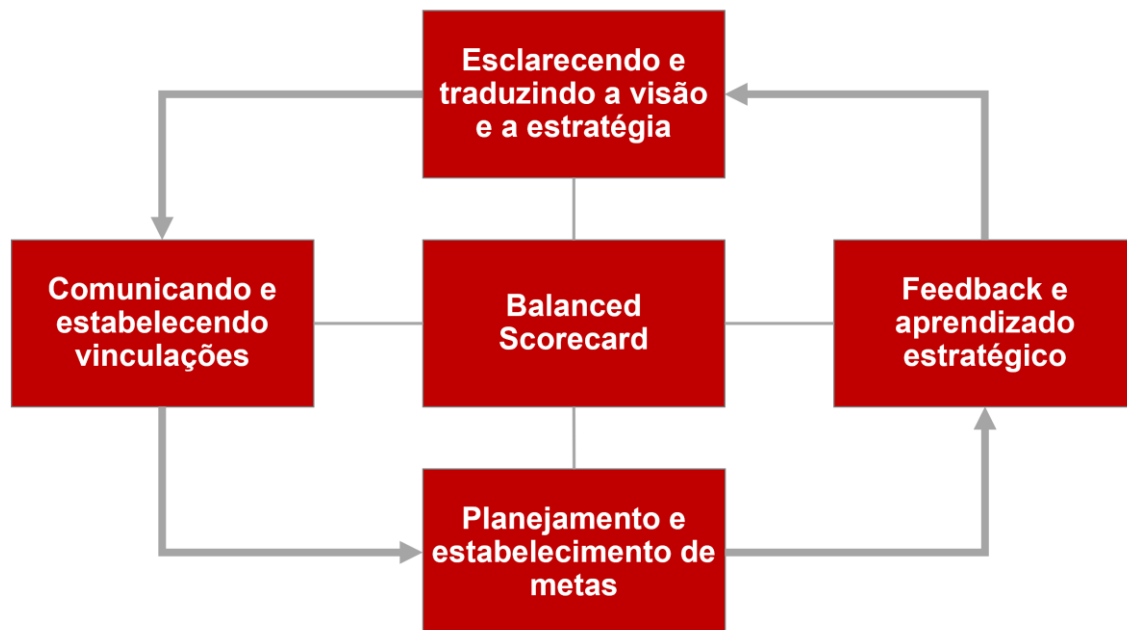
A quarta e última perspectiva aborda o aprendizado e o crescimento. Para que os objetivos definidos nas outras perspectivas sejam alcançados, é preciso que a empresa construa uma infraestrutura capaz de fornecer o aprendizado e o crescimento internos necessários para isso. Assim sendo, o alcance dos objetivos nesta perspectiva é essencial para criar a base necessária para as demais perspectivas vistas acima (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Há três pontos básicos para definição das medidas de aprendizagem e crescimento que compõem esta perspectiva: pessoal; sistemas; e procedimentos (KAPLAN; NORTON, 1996 apud CARVALHO; LAURINDO, 2010). Tais objetivos permitem que a empresa alinhe seus recursos humanos, a informação e a tecnologia com a estratégia traçada (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A implementação do BSC é um processo longo, pois engloba não somente a simples definição das quatro perspectivas exploradas acima e seus desdobramentos em objetivos, indicadores e metas. Para que seja convertida em resultados, a implementação do modelo depende do envolvimento, conhecimento dos processos internos e um sistema de informações robusto, capaz de fornecer as bases necessárias (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A Figura 7 abaixo apresenta os quatro processos gerenciais identificados por Kaplan e Norton (1996) que, em combinação com as quatro perspectivas já analisadas, contribuem para ligar os objetivos estratégicos de longo prazo definidos com as ações de curto prazo da empresa.

Figura 7 – *Balanced Scorecard* com Estrutura para Ação Estratégica
 Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 12)



Começando pelo processo mais superior e seguindo a sequência iterativa de ações até o quarto e último processo posicionado mais à direita na figura, o primeiro deles tem o papel de construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização, eliminando possíveis dúvidas ou má interpretações e, para isso, devem ser expressas integradas a objetivos e medidas de desempenho de fácil compreensão (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O segundo processo permite a comunicação do BSC em todos os diferentes níveis da organização, criando um vínculo entre os objetivos departamentais e os individuais, gerando um processo em cascata dentro da empresa. É preciso que os incentivos individuais estejam alinhados com a estratégia da organização, sempre mirando o longo prazo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O terceiro processo permite a integração dos planos financeiros e de negócios da companhia, estabelecendo metas que devem orientar a atuação de todos os envolvidos. Esse processo visa integrar os diversos programas de mudança que constantemente ocorrem nas companhias às suas estratégias de longo prazo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O quarto e último processo fornece à organização a capacidade de aprendizado estratégico, avaliando seus resultados de curto prazo em todas as quatro perspectivas e, se necessário, modificando as estratégias em curso, gerando uma cultura de aprendizado e melhoramento contínuos, alimentando o ciclo que reinicia então com o primeiro processo, de forma iterativa até que se chegue a um sistema gerencialmente estabilizado (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

– ***Objectives and Key Results (OKRs)***

O sistema de OKRs foi desenvolvido durante a década de 1970 na Intel e sua criação é atribuída a Andy Grove, então presidente da empresa, responsável pela implementação e difusão interna do sistema. No entanto, foi John Doerr o responsável por difundir diretamente o conceito entre dezenas das empresas mais conhecidas do mundo, entre elas o Google, que aplica o sistema desde 1999, o Twitter e a Amazon. No momento em que esse trabalho é desenvolvido o sistema é aplicado em inúmeras companhias de diversos países e diversas indústrias (DOERR, 2019).

Trata-se de uma forma de gestão que auxilia a garantir que todos os níveis da empresa concentrem esforços nas mesmas questões definidas como prioritárias. Como o próprio nome apresenta, a base da ideia está na definição dos Objetivos (O) e dos Resultados-Chave (KRs). Ambos os conceitos são brevemente explicados abaixo baseados na definição desenvolvida por Doerr (2019):

- **Objetivos:** engloba simplesmente o que deve ser alcançado. Por definição, objetivos devem ser significativos, concretos, orientados por ações e, de maneira ideal, inspiradores;
- **Resultados-Chave:** estabelecem e monitoram a forma que o objetivo será alcançado, o como. Os KRs devem ser específicos e limitados no tempo, sendo necessariamente agressivos e desafiadores, mas sem se tornarem irrealistas, devem também ser mensuráveis e verificáveis, pois ao fim do período designado deve ser possível determinar se foi cumprido ou não, sem possuir margens para discussões ou diferentes interpretações. Quando todos os KRs atrelados a um Objetivo forem cumpridos, o Objetivo é necessariamente alcançado.

Doerr (2019) afirma que em empresas como o Google há OKRs de duas categorias diferentes, os que possuem metas compromissadas e os que possuem metas ambiciosas. As metas ambiciosas também são chamadas de desafiadoras, mas, como idealmente todos os OKRs devem ser desafiadores, será utilizado nesse trabalho o termo ambicioso para tratar dessa categoria de objetivos. Ambas são apresentadas em mais detalhes a seguir:

- **Objetivos compromissados:** trata-se de objetivos e metas que a empresa espera alcançar integralmente dentro do prazo definido, como metas de vendas e receitas;

- **Objetivos ambiciosos:** englobam ideias de maior dimensão, maior risco e maior inclinação para o futuro, partindo de qualquer âmbito e buscando mobilizar toda a organização. Devido a essas características, também são mais difíceis de alcançar, sendo mais esperado um alcance parcial do que integral.

Doerr (2019) cita também que a ponderação entre essas duas categorias de metas varia de empresa para empresa de acordo com a cultura de cada organização e o momento que cada negócio está vivendo. Uma postura mais ágil e ousada requer um percentual maior de objetivos ambiciosos, capazes de mobilizar toda a organização, enquanto momentos mais conservadores exigem mais objetivos compromissados capazes de focar a atuação da empresa em importantes conquistas e melhorias.

Segundo Doerr (2019), quando bem aplicados, os OKRs permitem que a empresa adquira quatro “superpoderes”: Foco e comprometimento com as prioridades; Alinhamento e conexão com o trabalho em equipe; Rastreamento da responsabilidade; e a Busca pelo surpreendente. Os quatro temas são brevemente explorados abaixo:

- **Foco e comprometimento com as prioridades:** ao definir os Objetivos que serão foco do período definido, os OKRs garantem um esclarecimento por de toda a empresa sobre quais temas devem ser o foco de suas ações, assim como um esclarecimento sobre quais temas não devem ser o foco de seu trabalho. Esse esclarecimento em nível de departamentos, equipes e colaboradores individuais é essencial para a empresa caminhar com foco em uma mesma direção de forma consciente;
- **Alinhamento e conexão com o trabalho em equipe:** os OKRs definidos em todos os níveis da empresa são abertamente compartilhados entre toda a empresa, permitindo que cada indivíduo da corporação perceba o vínculo existente entre os seus objetivos e a estratégia geral de sua equipe, de seu departamento e de toda a empresa, identificando em certos casos até mesmo uma dependência entre o atingimento de seus objetivos e os objetivos gerais da empresa. Ao conectar cada colaborador com o sucesso da organização, os OKRs trazem significado ao trabalho e fomentam o engajamento dos participantes;
- **Rastreamento da responsabilidade:** por serem conduzidos por dados e periodicamente verificados, os OKRs permitem uma classificação objetiva e

uma contínua reavaliação, tudo em um espírito de responsabilidade, mas sem julgamento. Um KR em perigo aciona ações para recuperá-lo, seja para revisá-lo, seja para, quando necessário, substituí-lo;

- **Busca pelo surpreendente:** os OKRs são desafiadores e motivam a equipe a fazer mais do que normalmente julga como possível, testando os limites das pessoas e, ainda mais importante, garantindo a liberdade de fracassar. Tais características libertam as capacidades criativas e ambiciosas nas pessoas.

O Método dos OKRs surgiu como uma evolução do então adotado “Administração por Objetivos (APO)”, mas, conforme pode ser observado pelo Quadro 8 abaixo, poucas características do método anterior foram preservadas, uma vez que o novo método nega o antigo em quase todos os seus principais aspectos (DOERR, 2019).

Quadro 8 - APOs versus OKRs
Fonte: adaptado de Doerr (2019, p. 37)

APOs	OKRs
“O quê”	“O quê” e “como”
Anual	Trimestral ou mensal
Privado e limitado	Público e transparente
De cima para baixo	De baixo para cima ou lateral (~50%)
Vinculado à remuneração	Principalmente separado da remuneração
Averso ao risco	Agressivo e determinado

Segundo Doerr (2019), a empresa deve ser capaz de definir alguns poucos objetivos que serão o foco da organização no período de tempo determinado. Basta se perguntar quais são as coisas mais importantes para este período, mas é importante que a companhia foque em poucas coisas, garantindo assim o foco necessário para o sucesso, já que nenhuma empresa é capaz de resolver todos os seus desafios de uma vez. Os poucos objetivos definidos funcionarão como uma bússola e uma base de avaliação às equipes durante os meses seguintes, além de serem

utilizados como base para os OKRs dos níveis seguintes, em um efeito cascata. Um objetivo, quando bem enquadrado, precisa de três a cinco resultados-chave para ser alcançado. Muitos resultados-chave podem diluir o foco e dificultar o progresso. Além disso, cada um dos resultados-chave deve ser, por si só, um desafio, pois se não há dúvidas que um resultado-chave será alcançado, certamente ele não foi definido e provavelmente ele não está motivando a pessoa a entregar seu máximo.

A duração de um ciclo de OKRs deve ser definida de empresa a empresa, levando em consideração suas especificidades, as características do ambiente em que está inserida e o quão adaptadas suas equipes estão ao sistema. Há casos também de empresas que adotam uma cadência dupla e paralela, com OKRs de horizonte curto, apoiando outros OKRs anuais e estratégicos de longo prazo. No entanto, é preciso ter em mente que o trabalho real desempenhado no dia a dia normalmente é orientado pelos objetivos de curto prazo, não pelos mais longos. Além disso, os ciclos não podem ser muito longos para não comprometerem os *feedbacks*, pois *feedbacks* eficientes são recebidos logo após a ocorrência da atividade que está sendo medida, facilitando a compreensão e correção (DOERR, 2019).

Segundo Doerr (2019), é preciso que as pessoas envolvidas se esforcem na definição dos OKRs, pois o sucesso da aplicação depende de uma boa definição inicial de seus parâmetros. No entanto, é preciso tomar cuidado com exageros e perfeccionismos, sendo importante lembrar que um OKR pode ser modificado ou até mesmo desfeito ou substituído em qualquer momento de seu ciclo, tendo casos em que os resultados-chave “certos” surgem semanas ou meses depois de um objetivo ser definido.

Figura 8 - Exemplo de OKR em empresa de microprocessadores
 Fonte: adaptado de Doerr (2019, p. 115)

OBJETIVO
<p data-bbox="512 405 1153 521">Estabelecer o 8086 como a família de microprocessadores de 16 bits de maior desempenho conforme a medição dos:</p>
RESULTADOS-CHAVE
<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="472 674 1193 831">1. Desenvolver e publicar cinco benchmarks mostrando um desempenho superior na família do 8086 <li data-bbox="472 853 1193 954">2. Trocar a embalagem de toda a família de produtos 8086 <li data-bbox="472 976 1193 1016">3. Obter a peça de 8MHz em produção <li data-bbox="472 1039 1193 1133">4. Amostrar o coprocessador aritmético até 15 de junho

Os OKRs não são descartados com a conclusão do trabalho ou a chegada do fim do período determinado para sua conclusão. Boa parte do valor agregado pelo método está exatamente após esse período, na etapa de revisão e avaliação dos resultados obtidos. Em reuniões individuais e de equipe, a etapa é composta de três partes que serão exploradas abaixo: classificação objetiva dos resultados alcançados; autoavaliação subjetiva; e reflexão (DOERR, 2019).

- Classificação:** a etapa consiste em marcar o que foi alcançado e discutir o que poderia ser feito de maneira diferente nos ciclos futuros. Em caso de pontuações baixas, é preciso reavaliar se o objetivo ainda deve ser perseguido nos ciclos seguintes e, em caso positivo, o que deve ser alterado para que ele seja alcançado. Há plataformas que calculam automaticamente os resultados, mas o tradicional é que essa etapa seja feita manualmente pelas equipes. A maneira mais simples de classificar um objetivo é calcular a média das taxas percentuais de conclusão de seus principais resultados associados e, na sequência, classifica-lo utilizando uma escala predefinida (normalmente de 0 a 1,0 sendo 0,0 a 0,3 correspondente a “não conseguimos

fazer progressos reais” e recebendo a cor vermelha, 0,4 a 0,6 referente a “progredimos, mas ficou aquém da conclusão” atrelado a cor amarela e, por fim, 0,7 a 1,0 nos casos em que o resultado foi entregue, recebendo a cor verde). A classificação final dos resultados-chave para o objetivo é então calculada pela média simples das notas. Não é esperado que nenhum departamento alcance 100%, uma vez que as metas devem ser desafiadoras.

- **Autoavaliação:** a etapa consiste em uma autoavaliação dos resultados adquiridos, sendo recomendado a classificação de uma nota (não necessariamente igual a nota de progresso vista na etapa anterior) e uma reflexão escrita sobre a motivação de tal nota. O mais importante da etapa não é a nota ou a classificação na cor verde, amarela ou vermelha, mas sim forçar uma reflexão clara sobre a atuação de cada um. Um facilitador ou o líder da equipe deve atuar na recalibragem, uma vez que algumas pessoas costumam ser mais severas em suas autoavaliações, enquanto outras precisam ser desafiadas. Assim como em todas as etapas do método, não há espaço para julgamentos, apenas para aprendizados;
- **Reflexão:** etapa destinada a reflexões, tendo como principal objetivo o aprendizado com os resultados alcançados no período em análise, visando uma melhora para o ciclo que está próximo de se iniciar. Algumas reflexões comuns que podem guiar essa etapa são: eu cumpri todos os meus objetivos? Se sim, o que contribuiu para o meu sucesso? Se não, quais obstáculos encontrei? Se pudesse reescrever uma meta alcançada na íntegra, o que mudaria? Qual aprendizado tive, capaz de alterar minha abordagem para os OKRs do próximo ciclo?

2.4.7. Modelos voltados para micro, pequenas e médias empresas

Conforme explorado anteriormente, as micro, pequenas e médias empresas possuem características específicas que muitas vezes podem comprometer a implementação e/ou o funcionamento dos principais modelos de desempenho.

O presente tópico explora dois modelos desenvolvidos especificamente para empresas neste perfil, levando em consideração as peculiaridades desse nicho de organizações.

– Modelo OPM (Organizational Performance Measurement)

Segundo Chennell *et al.* (2000), o Modelo OPM é baseado em três princípios:

- **Alinhamento:** as medidas de desempenho selecionadas devem apoiar o alinhamento entre a ação das pessoas e a estratégia desenhada para a companhia;
- **Pensamento sistêmico:** o sistema de medição faz referência aos sistemas de monitoramento, controle e melhoria dos processos, os processos organizacionais devem ser desenhados de forma a desdobrar a estratégia da companhia e criar valor para os *stakeholders*;
- **Praticidade:** em qualquer nível da companhia existe um processo consistente para identificar as medidas que devem ser consideradas e para garantir a qualidade e adequação dos dados.

A estrutura desenvolvida se baseia em duas construções de gerenciamento chamadas Zona de gerenciamento (*Zone of management*) e Teoria de sistemas abertos (*Open systems theory*). A primeira divide a gestão das empresas em três zonas, chamadas de estratégica, tática e operacional, criando uma espécie de pirâmide administrativa, cada zona com diferentes autoridades, responsabilidades e prestação de contas. A segunda descreve as empresas como sendo sistemas produtivos que compõem um sistema maior, chamado de ambiente, estabelecendo então uma relação estreita e dinâmica entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida (CHENNELL *et al.*, 2000).

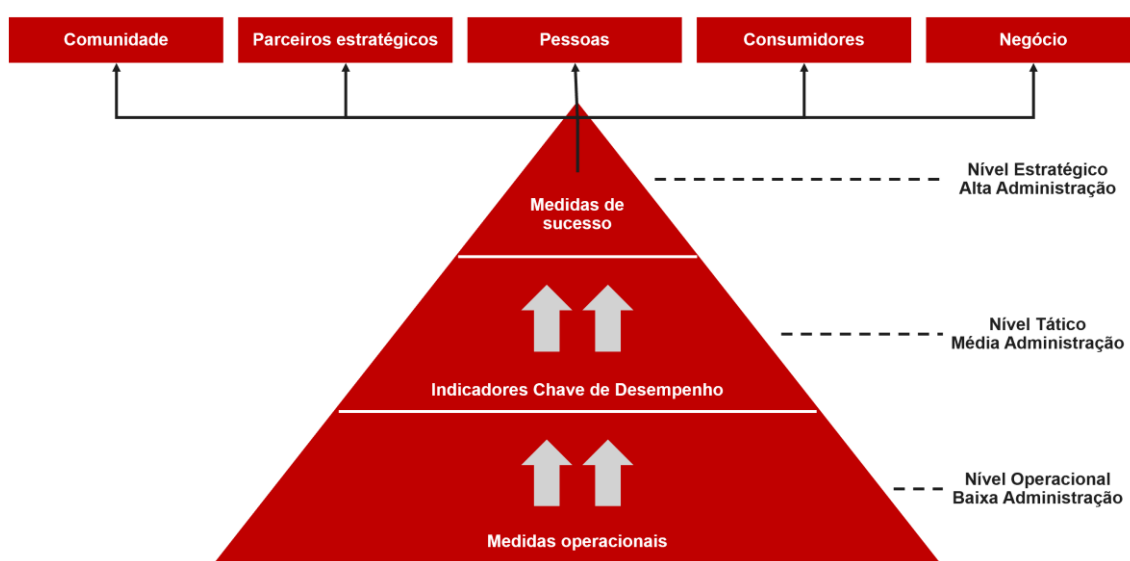
Segundo Chennell *et al.* (2000), o Modelo OPM propõe cinco áreas de agregação de valor em que uma organização deve ter sucesso para ser capaz de sobreviver e prosperar, são elas:

- **Negócio:** normalmente incluindo *stakeholders* como proprietários ou *shareholders*;
- **Consumidores:** tipicamente segmentados em uma série de grupos de *stakeholders* que podem ter interesses conflitantes;
- **Pessoas:** representando os funcionários que trabalham na companhia;
- **Parceiros estratégicos:** principais contratantes, fornecedores ou colaboradores cujo suporte de longo prazo é fundamental para a viabilidade do empreendimento;
- **Comunidade:** variedade de grupos profissionais, industriais e locais.

O Modelo OPM não define sucesso em termos absolutos, mas faz uma análise específica para cada uma dessas cinco áreas, buscando avaliar qual o valor adicional entregue pela

empresa aos seus *stakeholders*. Recapitulando a pirâmide administrativa proposta, as Medidas de Sucesso de nível estratégico indicam para a companhia se o valor foi entregue, enquanto no nível tático os Indicadores Chave de Desempenho representam a probabilidade de o valor ser entregue e refletem os principais resultados que a produção deve entregar e, por fim, no nível operacional as Medidas Operacionais refletem as atividades e os resultados de nível operacional, podendo indicar os resultados esperados para os indicadores chave de desempenho (CHENNELL *et al.*, 2000). A Figura 9 abaixo ilustra os três níveis gerenciais e suas relações.

Figura 9 - Modelo OPM
Fonte: adaptado de Chennell *et al.* (2000)

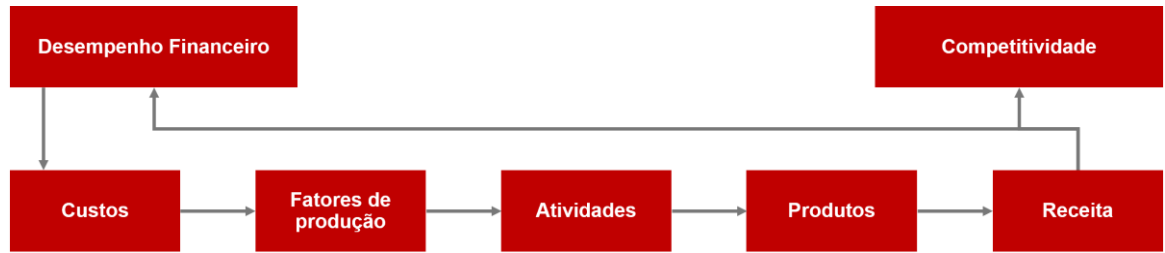


– *Integrated Performance Measurement for Small Firms*

O Modelo de Medição de Desempenho Integrada para Pequenas Empresas (IPMS, na siga em inglês) elaborado por Laitinen (1996) é definido pelo próprio autor como um sistema híbrido de contabilidade que conecta a visão tradicional e o modelo de custeio por atividade (Modelo ABC, na siga em inglês) por meio de uma cadeia causal, projetado especificamente para PMEs (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Segundo Laitinen (1996), o modelo baseia-se em sete dimensões principais de medidas, classificadas em duas dimensões externas (desempenho financeiro e competitividade) e cinco dimensões internas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas) ligadas pela cadeia causal já comentada (vide Figura 10 abaixo). Enquanto as dimensões internas monitoram todo o processo de produção da companhia, as dimensões externas se responsabilizam pelo monitoramento da posição da empresa em seu contexto competitivo.

Figura 10 - Modelo IPMS
 Fonte: adaptado de Laitinen (1996, p. 79)



2.4.8. Escolha do modelo a ser adotado

Após a análise dos diversos modelos de desenvolvimento de sistemas para medição de desempenho, sendo alguns deles desenvolvidos especialmente para MPMEs, é possível identificar um certo alinhamento entre as diferentes propostas acerca de alguns tópicos. A inclusão de dimensões não financeiras à análise, a necessidade de garantir a fácil comunicação do modelo entre todos os níveis da empresa e a preocupação em incluir diferentes partes da empresa são alguns dos tópicos comuns na grande maioria dos sistemas apresentados.

Essa semelhança indica que possivelmente todos os sistemas propostos seriam capazes de, se bem implementados e monitorados, auxiliar a Fazenda Atalaia no alcance de seus objetivos estratégicos, pois todos prezam pela mesma abordagem holística focada no alinhamento interno da empresa em direção a estratégia estabelecida. Entretanto, é preciso nessa seção definir qual será o sistema utilizado na continuidade do projeto e, para isso, foi desenvolvido o Quadro 9 abaixo para avaliar as diferentes opções de acordo com alguns critérios estabelecidos.

Quadro 9 - Quadro comparativo dos modelos apresentados
Fonte: elaborado pelo autor

	SMART	PRISM	MADE-O	BSC	OKR	OPM	Integrated
Dimensões financeiras	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dimensões não financeiras	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Adaptabilidade do modelo				✓	✓		
Relações causais entre objetivos	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Desenvolvimento da equipe		✓	✓	✓	✓	✓	
Agilidade do modelo					✓		
Clareza e simplicidade	✓	✓		✓	✓	✓	
Experiência por parte da empresa							
Experiência por parte do autor					✓		

Como pode ser observado no quadro comparativo, os dois modelos que mais se encaixam nas expectativas do projeto são o OKR e o BSC, sendo as únicas diferenças entre eles o fato do OKR ser considerado um modelo mais ágil e a particularidade de o autor do trabalho já ter estagiado em uma empresa que adotava o sistema, fato esse que não é considerado como um ponto decisivo para a seleção, mas foi pontuado por ser um facilitador, uma vez que o autor terá um papel importante no desenvolvimento do modelo e em sua futura implementação na empresa em questão.

Apresentados esses pontos, optou-se pela seleção dos dois modelos de forma complementar, sendo o BSC utilizado para a definição do mapa estratégico da empresa e, consequentemente, as metas estratégicas de nível corporativo, enquanto o OKR seria empregado para, utilizando o mapa estratégico da empresa como base, desenvolver objetivos e resultados-chave das equipes, garantindo dessa forma um forte alinhamento entre a liderança da empresa e todas as suas demais áreas.

Esse casamento entre as dois sistemas oferece diversos benefícios, pois explora os pontos de maior destaque de ambos de forma complementar. Uma grande dificuldade de implementar o modelo de OKR é iniciar a definição dos objetivos da empresa que, dentro do modelo, normalmente são cascadeados para as demais equipes. Essa dificuldade ocorre porque esses objetivos não partem de um conjunto de perspectivas pré-estabelecidas, o que comumente gera certa confusão para a liderança. Ao utilizar o BSC para essa primeira etapa, esse problema é resolvido, pois há um maior suporte para a definição desse passo inicial dentro do modelo.

Ao mesmo tempo, um ponto de atenção do BSC é garantir que todas as áreas envolvidas identifiquem sua atuação dentro do mapa da empresa e se alinhem ao objetivo estabelecido, o que fica garantido ao utilizar OKRs no nível dos departamentos, pois todas as áreas terão seus próprios objetivos e resultados-chave, mas, por serem desenvolvidos a partir do mapa estratégico da empresa, necessariamente estão alinhados com as metas de longo prazo. Além disso, o OKR pode seguir uma cadência mais curta do que o BSC, o que possibilita que, caso seja de interesse da empresa, durante um mesmo ciclo de objetivos corporativos as equipes tenham mais do que um ciclo de OKR, algo positivo dado que prioridades objetivos e metas das equipes em geral se alteram com mais frequência que as metas estratégicas da empresa.

Definidos os modelos que serão utilizados na continuidade do trabalho, é preciso apresentar os métodos de implementação dos dois sistemas escolhidos.

– **Implementação do BSC**

Conforme Kaplan e Norton (1997), o processo de construção do BSC deve ser desenvolvido e adaptado a partir das características e desejos próprios de cada organização. No entanto, os autores apresentam um plano sistemático já utilizado em dezenas de empresas que pode ser aplicado conforme descrito ou ao menos utilizado como base nas empresas que desejarem trabalhar com o modelo. Esse processo é dividido em quatro etapas, sendo cada uma das etapas composto por mais do que uma tarefa, conforme será apresentado de forma simplificada a seguir.

A primeira etapa do plano é descrita como “Definição da arquitetura de indicadores”, composta por duas tarefas, a primeira nomeada “Selecionar a unidade organizacional adequada” e a segunda “Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação”. De forma geral, a primeira etapa visa reduzir a complexidade inicial de desenvolver um BSC para uma grande corporação e, para isso, é recomendado selecionar uma unidade de negócio específica dentro da empresa à qual se aplicará o sistema. Essa unidade de negócio deve possuir uma estratégia para realizar a sua missão, além de ter seus próprios produtos, clientes, operações de *marketing*, canais de distribuição e instalações de produção, possibilitando assim a definição de uma estratégia coerente e independente. Definida a unidade de negócio, inicia-se a segunda e última tarefa dessa etapa. Essa tarefa consiste em analisar o relacionamento da unidade escolhida com as demais, garantindo que os objetivos e medidas escolhidos para a unidade não comprometam a atuação das outras unidades, além de permitir identificar limitações e oportunidades originadas desses relacionamentos (KAPLAN; NORTON, 1997).

A segunda etapa do processo é nomeada “O consenso em função dos objetivos estratégicos”, composta pelas tarefas “Realizar a primeira série de entrevistas”, “Sessão de síntese” e “Workshop executivo: primeira etapa”. A primeira tarefa consiste em organizar uma série de entrevistas com os executivos da empresa em que é apresentado o modelo e seus objetivos, são coletadas informações sobre a estratégia organizacional da empresa e sua tradução em objetivos e medidas para o BSC abrangendo as quatro perspectivas do modelo. Além disso, essa tarefa é importante para iniciar o hábito de traduzir a estratégia da empresa em medidas operacionais mensuráveis, assim como mapear possíveis preocupações e anseios dos interessados e identificar conflitos internos existentes na empresa. A segunda tarefa dessa etapa consiste em sintetizar os objetivos coletados nas quatro perspectivas de forma anônima, gerando uma lista de declarações para cada uma das quatro frentes. Na terceira etapa essa lista é então apresentada em uma nova reunião contendo todos os executivos, seguida de uma discussão guiada que deve visar transformar essas declarações em objetivos estratégicos da empresa para cada uma das perspectivas, além das relações causais existentes entre eles. Nessa tarefa, recomenda-se a divisão da equipe executiva em quatro subgrupos para que cada um possa focar especificamente em uma das perspectivas, resultando em três ou quatro objetivos estratégicos para cada uma delas (KAPLAN; NORTON, 1997).

A terceira etapa, chamada de “Elaboração dos indicadores”, é composta por duas tarefas, “Reuniões dos subgrupos” e “Workshop executivo: segunda etapa”. A primeira tarefa consiste em definir indicadores que melhor captam e comunicam a intenção de cada um dos objetivos propostos e, para esses indicadores, definir as fontes de dados e ações necessárias para a coleta dessas informações. Por fim, a segunda tarefa consiste na apresentação dos resultados pelos próprios executivos para um grupo maior da empresa, coletando percepções e comentários dessas pessoas. Essa reunião garante o engajamento maior da empresa para o modelo proposto, criando uma sensação maior de posse e contribuição por parte dos envolvidos (KAPLAN; NORTON, 1997).

A quarta e última etapa é chamada de “Elaboração do Plano de Implementação” e consiste realmente na definição de um plano capaz de tirar o modelo proposto do papel. Para isso, dividido em três tarefas a equipe irá formalizar um plano de implementação que inclui a forma que os indicadores escolhidos se ligam aos bancos de dados e sistemas de informação da empresa, assim como comunicar o BSC a toda a organização e validando essas decisões com toda a equipe. Recomenda-se que os executivos comecem a utilizar o BSC em um prazo de 60 dias, mesmo que todos os ajustes ainda não estejam realizados, pois é possível constantemente aprimorar o modelo durante o processo (KAPLAN; NORTON, 1997).

– Implementação dos OKRs

A partir do mapa estratégico corporativo desenhado pelo BSC, o sistema de OKRs será aplicado para garantir o estabelecimento de objetivos e fatores-chave para os departamentos da empresa, garantindo assim a difusão da estratégia entre as equipes, a definição de direcionamentos claros para todos os departamentos da empresa e o alinhamento entre essas equipes e a liderança da empresa, garantindo que todos estejam caminhando para uma mesma direção.

Segundo Doerr (2019), a implementação dos OKRs deve começar com o alinhamento da estratégia da empresa entre sua equipe, apresentando a missão, a visão e os FCS da empresa, além de outros tópicos do gênero que se façam necessários. No caso aqui proposto, nessa etapa também deverá ser apresentado o mapa estratégico e todo o resultado da aplicação do BSC, mesmo que boa parte da equipe já tenha participado e esteja ciente dessas informações. A ideia é que toda a empresa entenda de forma clara qual a situação atual, para onde a empresa quer caminhar e quais os tópicos mais prioritários para o próximo período.

Em seguida, deve ser realizada uma reunião individual com cada um dos departamentos para definição dos seus objetivos e resultados-chave. No início dessa reunião, a liderança do departamento e a liderança da empresa devem discutir e definir o período que será abordado nesse ciclo de OKR, o que deve corresponder a um período de três a doze meses, podendo, em alguns casos, não ser uniforme entre os departamentos (DOERR, 2019).

Segundo Doerr (2019), a definição dos OKRs pode ser facilitada a partir de uma discussão provocada pelas seguintes perguntas, já adaptadas para o contexto de departamentos aqui proposto:

- “Quais os principais objetivos do departamento?”
- “Qual é a coisa mais importante para o departamento para o próximo período?”
- “Em que as pessoas do departamento devem concentrar seus esforços?”

A partir dessas perguntas, os participantes devem ser capazes de gerar uma lista de potenciais objetivos, ainda sem seus respectivos resultados-chave. Após isso, tais objetivos devem ser ordenados de acordo com as prioridades da empresa, tendo sempre em vista o mapa estratégico desenhado pela liderança. Quando o número de objetivos for menor do que cinco e todos forem considerados de alta importância, os participantes devem definir os resultados-

chave capazes de mensurar e acompanhar cada um dos objetivos, seguindo as características já apresentadas durante a apresentação do modelo.

3. MÉTODO

Esse capítulo tem como propósito apresentar o método utilizado no desenvolvimento desse trabalho, apresentando cada uma das etapas que o compõem e indicando, para cada uma delas, as motivações envolvidas e as abordagens e ferramentas adotadas.

Baseado em uma mescla de abordagens de diversos autores, o método empregado segue uma sistemática bem definida elaborada especificamente para o estudo em questão. Pode-se dividir o desenvolvimento em duas grandes macroetapas que, apesar de poderem ser analisadas de forma independente, se complementam para o alcance do objetivo geral proposto para o trabalho, ou seja, elaborar uma estratégia para a empresa foco de estudo e prepará-la para a futura implementação de um sistema de desempenho capaz de guiar a empresa para a direção estabelecida por essa mesma estratégia.

Conforme será apresentado em mais detalhes a seguir, cada macroetapa do trabalho consiste em duas tarefas principais. A primeira macroetapa engloba a elaboração da estratégia da empresa e a definição dos seus FCS, enquanto a segunda é composta pela tradução dessa estratégia em um BSC de nível corporativo e o início do desenvolvimento de um modelo de OKRs nos departamentos da Fazenda Atalaia. A Figura 11 abaixo ilustra de forma resumida a sistemática adotada ao longo deste trabalho.

Figura 11 - Sistemática adotada para o trabalho
Fonte: elaborado pelo autor



3.1. Elaboração da Estratégia

A primeira macroetapa se inicia com a elaboração da estratégia da empresa, etapa essencial pois, no momento em que esse trabalho é desenvolvido, a Fazenda Atalaia não possui uma estratégia explícita capaz de auxiliar a tomada de decisões. Além disso, é importante que esse seja o ponto de partida do trabalho, pois tal estratégia norteará muitas das etapas posteriores. Além da elaboração da estratégia, a primeira macroetapa conta também com a definição dos FCS do negócio, ou seja, alinhar quais são os fatores-chave que obrigatoriamente

devem existir e funcionar na organização para que ela atinja seus objetivos e seja capaz de aplicar sua estratégia.

A elaboração da estratégia da Fazenda Atalaia inicia-se com a aplicação da ferramenta de Nakagawa (2015) para a definição e validação da missão, dos valores e da visão da empresa. Em seguida, é realizada uma análise situacional, buscando entender os fatores externos e o contexto em que a empresa está inserida, tais objetivos são alcançados através da aplicação das Cinco Forças de Porter e da Análise SWOT. Por fim, em conjunto com a liderança da empresa e com base nos estudos realizados anteriormente, foi definido em qual das Estratégias Competitivas Genéricas já apresentadas no Capítulo 2.2.4 desse trabalho a empresa se enquadra.

Elaborada a estratégia, inicia-se a tarefa de definir os FCS da Fazenda Atalaia através do método desenvolvido por Rockart (1981), já apresentado no Capítulo 2.2 desse trabalho. Essa etapa é essencial para clarear quais as áreas da empresa que precisam estar sob constante acompanhamento por parte da liderança, pois o bom desempenho nelas é algo necessário para o alcance dos objetivos de longo prazo da empresa.

A Figura 12 abaixo apresenta de forma ilustrativa os diferentes passos que compõem essa macroetapa e as principais ferramentas utilizadas em cada um deles.

Figura 12 - Etapas da Elaboração da Estratégia
Fonte: elaborado pelo autor



3.2. Sistemas de Desempenho

A segunda macroetapa visa preparar a empresa para a implementação de um sistema de desempenho capaz de traduzir essa estratégia para o cotidiano da Fazenda Atalaia, auxiliando seu desenvolvimento. Conforme definido no Capítulo 2.4.8 desse trabalho, nessa etapa serão aplicados dois modelos de forma complementar, o BSC em um nível corporativo e os OKRs nos departamentos da empresa. Com isso, essa macroetapa também será abordada seguindo

essa divisão, iniciando com o desenho do BSC e seguindo com a introdução dos OKRs nos departamentos.

O desenho do BSC foi realizado a partir do processo sistemático desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). Para isso, o primeiro passo foi o desenho do Mapa Estratégico da empresa, definindo os principais objetivos estratégicos já divididos nas quatro perspectivas abordadas pelo sistema e as relações causais existentes entre eles. Com o Mapa Estratégico desenvolvido, foi realizada uma primeira discussão sobre os indicadores capazes de guiar a empresa para o alcance desses objetivos estratégicos, assim como as fontes de dados e a periodicidade desejada para cada um deles. Essas discussões resultaram na elaboração de um plano inicial de indicadores que será apresentado na etapa de desenvolvimento.

Em seguida, foi aplicado o modelo de OKRs para garantir que os diferentes departamentos da empresa caminhassem na direção definida pela liderança da empresa em seu Mapa Estratégico. No entanto, como a empresa não possuía uma divisão formal dos departamentos, a etapa iniciou-se com um estudo sobre essas equipes, visando definir a divisão existente, assim com as principais funções de cada uma das áreas e os principais desafios enfrentados por cada uma delas. Concluído esse estudo, o método de Doerr (2019) foi aplicado nos departamentos que apresentaram um nível necessário de estruturação para isso, enquanto no caso dos demais departamentos foram definidos alguns indicadores e processos que devem ser implementados para preparar a empresa para uma futura expansão dos OKRs a todas as equipes.

É importante pontuar que possíveis limitações identificadas durante o desenvolvimento dessa macroetapa devido à ausência de dados ou outros possíveis fatores deverão ser contornados por meio de ajustes e adaptações ao método. Para isso, é preciso sempre ter como foco o objetivo dessa frente de permitir que a empresa se prepare para a futura implementação de um sistema de desempenho aplicável a sua realidade que seja capaz de facilitar a gestão da empresa, oferecendo dados de forma inteligente que auxiliem a tomada de decisão e guiem as equipes que compõem a Fazenda Atalaia para uma mesma direção, garantindo o alinhamento interno da empresa. Caso a aplicação dos modelos não seja possível no momento atual da empresa, é preciso criar condições para que isso seja alcançado no futuro, preparando a empresa para essa realidade e esse objetivo.

A Figura 13 abaixo apresenta os diferentes passos que compõem essa macroetapa, assim como as principais ferramentas utilizadas em cada um deles.

Figura 13 - Etapas do desenvolvimento do Sistema de Desempenho

Fonte: elaborado pelo autor



4. DESENVOLVIMENTO

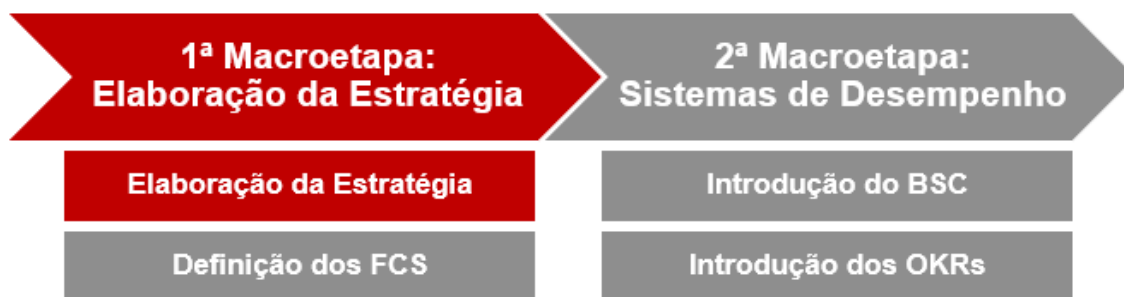
Este capítulo destina-se a aplicação da sistemática explicitada no Capítulo 3 para o caso da Fazenda Atalaia. As teorias apresentadas no Capítulo 2 do presente trabalho fundamentam todas as análises e soluções aqui apresentadas.

4.1. Elaboração da Estratégia

A primeira etapa do desenvolvimento do trabalho é dedicada para a elaboração da estratégia da Fazenda Atalaia, uma vez que a empresa não possui uma estratégia explícita e tal definição é essencial para nortear diversas decisões das etapas subsequentes. A elaboração da estratégia passa pela determinação da declaração de missão, dos valores e da visão da empresa. Além disso, faz-se necessária uma análise situacional, o que será realizado por um conjunto de abordagens que se complementam, como a análise SWOT e das cinco forças de Porter (1975). Na sequência, enquadra-se a estratégia da empresa dentro de uma das estratégias competitivas genéricas, definindo seu posicionamento no mercado.

A Figura 14 abaixo auxilia a visualização desta etapa dentro da sistemática deste projeto.

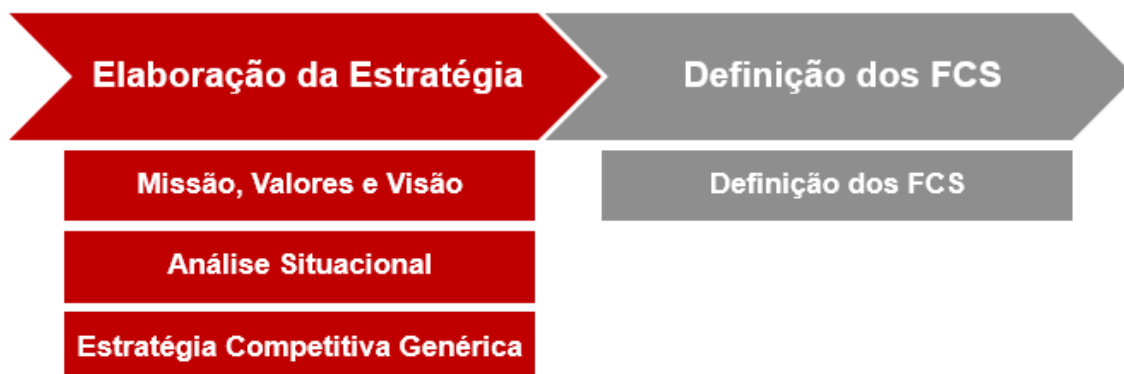
Figura 14 - Etapa de Elaboração da Estratégia dentro da sistemática do trabalho
Fonte: elaborado pelo autor



Além disso, a Figura 15 abaixo apresenta a divisão desse passo da macroetapa em suas diferentes etapas, conforme será apresentado a seguir.

Figura 15 - Divisão da Elaboração da Estratégia

Fonte: elaborado pelo autor



4.1.1. Missão, Valores e Visão

A Fazenda Atalaia não possuía missão, valores e visão declarados, nem para efeitos de comunicação interna, nem para apresentação em seus veículos de comunicação externa, como *website* ou redes sociais. Com isso, uma reunião com a liderança da empresa foi convocada para apresentação e definição dos três tópicos seguindo a ferramenta de Nakagawa (2015), já apresentada no Capítulo 2.2.1 desse trabalho.

A reunião se iniciou com a apresentação do tema, garantindo alinhamento entre todos os presentes sobre a importância do assunto e os potenciais benefícios que sua discussão poderia gerar para a empresa. Após essa introdução, os três termos foram definidos, começando pela missão e seguindo para os valores e a visão, sempre iniciando pelas provocações sugeridas por Nakagawa (2015) e seguindo com a técnica de *brainstorming* entre todos os participantes. Tais provocações e perguntas são novamente apresentadas abaixo.

Definição da Missão

- Defina qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo;
- Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência;
- Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio;
- Elabore uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor. Depois, valide com os interessados no negócio se essa frase poderia ser a missão da empresa.

Definição dos Valores

- Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
- Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.

Definição da Visão

- Defina um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
- Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
- Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período. Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

O resultado da reunião é apresentado abaixo:

- Missão: Oferecer experiências únicas e prazerosas aos nossos clientes através de produtos e serviços que valorizem a cultura, o ambiente e a região em que a Fazenda está situada;
- Valores: Ética, Inovação, Melhoria contínua, Respeito, Trabalho em equipe e Transparência;
- Visão: Trabalhar diariamente com muita paixão e dedicação para, até 2024, se tornar referência em termos de qualidade em nossos produtos, em nosso atendimento e em todas as experiências oferecidas aos nossos clientes e parceiros.

Por se tratar de uma etapa essencial para o desenvolvimento da estratégia e que terá grande impacto nas etapas seguintes do projeto, os três temas foram submetidos à ferramenta de Nakagawa (2015). Essa aplicação foi uma precaução extra devido à relevância do tema, uma vez que o método seguido já prevê adequação nos tópicos avaliados pela ferramenta utilizada a seguir. Após a aplicação, será avaliado se algum dos tópicos precisa ser revisto e, se for o caso, serão convocadas novas reuniões com as lideranças da empresa para que esse alinhamento seja realizado.

O Quadro 10 abaixo mostra a aplicação dos três tópicos à ferramenta:

Quadro 10 - Aplicação da ferramenta de Nakagawa
Fonte: adaptado de Nakagawa (2015) com modificações do autor

Teste de Validação de Missão, Visão e Valores			
1. A Missão está genérica demais?	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Não, está bem definida
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Não, só para minha empresa
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, isso está bem claro
4. Colaboradores e parceiros consideram a Missão inspiradora?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, boa identificação
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, boa identificação
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, fácil entendimento
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, está bem claro
8. A Visão é mensurável?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, tem indicadores e metas
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, é inspiradora
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, é desafiadora
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Não, são itens importantes
12. A lista de Valores é inspiradora?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, é inspiradora
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, é desafiadora
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, junto com outros critérios
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, junto com outros critérios

Conceitos aprovados!

A missão, os valores e a visão se encaixam nos critérios estabelecidos pela ferramenta de Nakagawa (2015). Sendo assim, serão adotados os conceitos definidos na reunião, sem necessidade de ajuste ou revisão.

4.1.2. Análise da Situação

Após a apresentação da missão, dos valores e da visão da empresa, inicia-se a etapa de diagnóstico de sua situação estratégica. Segundo Soares (2001), a análise da situação compreende a avaliação dos fatores internos e externos capazes de influenciar a empresa, positiva ou negativamente, no cumprimento de sua missão e de seus objetivos.

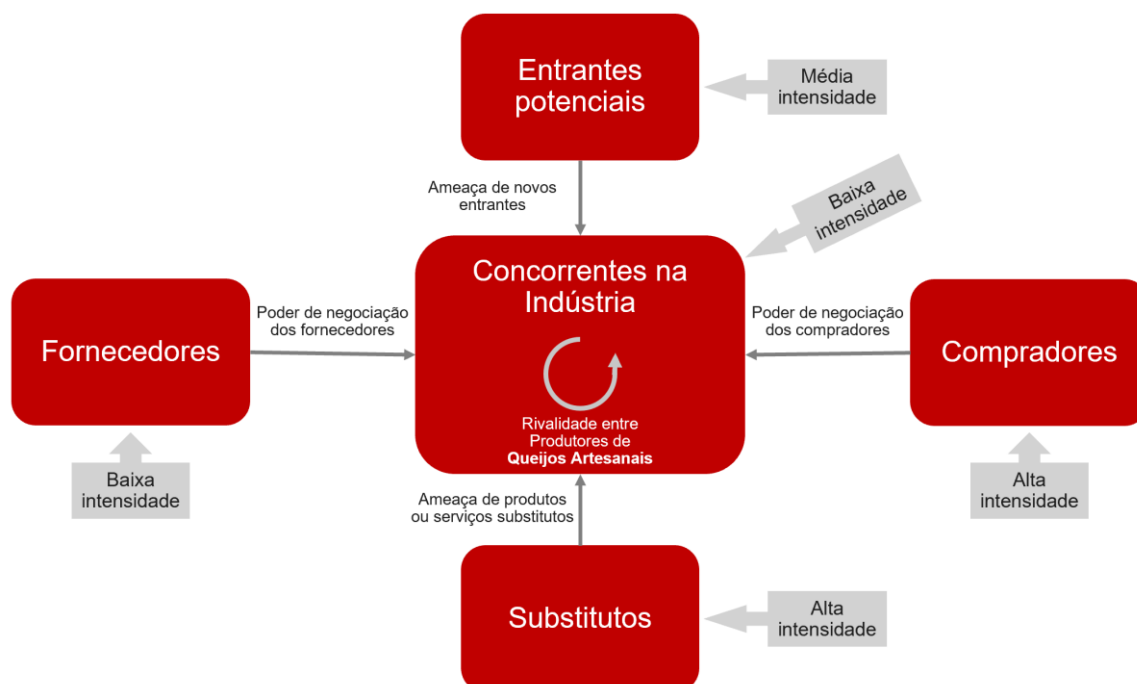
4.1.2.1. Cinco Forças de Porter

Após o entendimento das características internas da Fazenda Atalaia, parte-se para a segunda etapa da análise da situação da empresa. Neste momento, busca-se entender a intensidade da concorrência na indústria em que a empresa se localiza a partir do entendimento das cinco principais forças competitivas básicas: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos. Para isto, o Modelo de Cinco Forças de Porter, já apresentado no Capítulo 2.2.2 deste trabalho, foi aplicado.

É importante esclarecer aqui que a ferramenta será aplicada para um recorte específico dentro da indústria láctea que corresponde à indústria de queijos artesanais. Como a indústria láctea é muito grande e diversa, esse recorte é importante para facilitar a identificação das forças atuantes e para que o resultado seja realmente aplicável para a situação da empresa foco de estudo deste trabalho.

Para a determinação do modelo para a Fazenda Atalaia, foi novamente realizada uma reunião com as principais lideranças da empresa em que, com o uso da técnica do *brainstorming* e após uma breve explicação do autor do trabalho sobre a ferramenta, foi realizada uma discussão sobre as forças competitivas. Após a discussão cada um dos participantes apresentou uma proposta de resposta e, em seguida, o grupo consolidou todas as informações em uma resposta final. A Figura 16 abaixo resume os resultados obtidos da reunião para levantamento das Cinco Forças de Porter.

Figura 16 - Cinco Forças de Porter aplicadas à indústria de queijos artesanais
 Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.43) com modificações do autor



Abaixo consta uma explicação breve para cada uma das cinco forças competitivas discutidas em reunião:

– Clientes

Serão tratados como clientes nessa análise os empórios e *e-commerces* especializados em queijos que compram os produtos dos laticínios e revendem aos consumidores finais, pois são atualmente o principal grupo de clientes dos produtores de queijos artesanais, uma vez que dificilmente tais produtos possuem espaço nas gondolas dos mercados tradicionais e ainda são raros os laticínios com estrutura para vender diretamente para os clientes localizados nos grandes centros urbanos.

Ainda assim, é importante ressaltar que a difusão das ferramentas de *e-commerce* tem o poder de mudar esse segundo ponto, fazendo com que a venda direta para consumidores finais se torne cada vez mais representativa na realidade dos produtores artesanais. Caso isso ocorra, é esperado que o poder de barganha da classe de clientes revendedora diminua, mas também é esperado que a classe de consumidores finais possua um alto poder de barganha, uma vez que terão acesso aos queijos de diversos produtores diretamente de seu celular ou computador.

Dito isso, inicia-se a apresentação dos pontos levantados durante a discussão das forças competitivas. Analisando as situações favoráveis ao comprador apresentadas no Capítulo 2.2.2 deste trabalho, é possível identificar algumas situações que ocorrem e outras que não ocorrem

no contexto dos queijos artesanais. Por exemplo, os clientes são mais concentrados do que os produtores, o que fornece a eles um maior poder de barganha. No entanto, os lucros praticados atualmente pelos revendedores são reconhecidamente altos e não há ameaça concreta de integração para trás na cadeia.

Apesar dessa falta de consenso nas situações, foi consenso entre os participantes da reunião que atualmente os clientes destes empórios e *e-commerces* possuem um grande poder de barganha em relação aos produtores. Segundo os presentes, isso ocorre principalmente porque ainda não há uma identificação forte entre os consumidores finais que visitam esses empórios e *e-commerces* e os produtos que eles acabam adquirindo.

Em outras palavras, são poucos os consumidores que entram no empório já decididos sobre qual queijo artesanal desejam comprar. Normalmente a pessoa entra, explica o sabor que está buscando e que é de seu interesse e decide entre as opções que o vendedor acaba oferecendo para degustação ou simplesmente indicando, fazendo com que, dessa forma, os revendedores tenham uma grande influência sobre qual queijo será vendido e, em última análise, aumentando o poder de barganha destes revendedores em relação aos produtores. Neste cenário, caso um laticínio tente aumentar o preço de venda de seus produtos para os revendedores, os revendedores podem simplesmente deixar de comprar tais produtos sem ter grandes perdas em seus negócios, pois dificilmente ele perderá uma venda para outro empório por não ter aquele produto específico.

Em resumo, atualmente o poder de barganha do revendedor é forte, pois, apesar da grande diferenciação já existente entre os produtos, eles ainda são tratados como padronizados pelos consumidores finais e, conseqüentemente, podem ser tratados como padronizados pelos revendedores. No entanto, é esperado que a futura consolidação desse mercado altere esse cenário, fazendo com que cada vez mais os clientes se dirijam aos revendedores já cientes do que buscam e de quais laticínios desejam comprar, o que reduziria a intensidade da força competitiva imposta pelos revendedores, que atualmente é alta.

– **Fornecedores**

Os produtores de queijos artesanais tradicionalmente são também responsáveis pela produção de sua principal matéria-prima, o leite. Assim sendo, não há um grande papel estratégico controlado pelos fornecedores, eles normalmente são responsáveis pelo abastecimento de fermentos, coalhos, embalagens e outros produtos do gênero, materiais sem grande diferenciação ou custo de mudança, oferecidos por diversas empresas e sem ameaça de

integração para frente. Com isso, a intensidade da força competitiva imposta pelos fornecedores pode ser considerada baixa.

– **Concorrentes Diretos**

Pode-se dizer que existe pouca rivalidade entre os produtores de queijos artesanais, o mercado é marcado por uma grande pulverização, com um volume de produção médio baixo e que em muitos casos foca em um mercado local, sem escala nacional. Muitos desses produtores inclusive se aliam em ações pontuais ou de longo prazo, como é o caso das queijarias participantes do Caminho do Queijo Artesanal Paulista, ação que visa fortalecer toda a indústria de produtores artesanais em nível estadual e nacional.

– **Novos Entrantes**

Quando a avaliação recai para a indústria específica de queijos artesanais, identifica-se uma força de intensidade média em relação aos novos entrantes. A seguir são discutidas as principais barreiras de entrada citadas por Porter (2005) para o caso da indústria avaliada.

Em relação a diferenciação do produto, podemos dizer que as técnicas de queijos autorais comumente adotadas na indústria de queijos artesanais resultam em produtos diferenciados, fato que fica claro ao analisar a diversidade de produtos existentes nos principais empórios especializados, mas a indústria ainda não é suficientemente consolidada para ser possível afirmar que existe uma identificação e uma relação de fidelidade entre os produtores e os consumidores.

Sobre a necessidade de capital, trata-se de uma indústria que requer um investimento considerável, principalmente porque para ser considerado artesanal um novo produtor precisará ter uma propriedade rural, um rebanho para produzir o leite e uma estrutura mínima de laticínio para a produção dos produtos. Além disso, há um custo de aprendizado considerável durante o desenvolvimento das receitas autorais, processo que requer tempo, conhecimento e muitos testes antes dos primeiros resultados.

O acesso aos canais de distribuição – aqui considerados os empórios especializados – e os custos de mudança também não geram grandes barreiras aos novos entrantes, uma vez que os revendedores estão sempre em busca de novos produtos desde que possuam características interessantes.

Como pode-se notar, não há muitas barreiras de entrada, mas consideramos a questão do capital necessário e da curva de aprendizado como muito relevantes e, por isso, a intensidade da força foi definida como média.

– **Produtos Substitutos**

Como já explicado, está sendo considerado um recorte específico dos queijos artesanais ao analisar a indústria avaliada e os concorrentes diretos. Com isso, todos os outros queijos que não se encaixam nessa definição serão aqui considerados como produtos substitutos, em especial os importados de outros países e os de grandes laticínios industriais nacionais que desempenham papel importante nessa relação. Há também outros produtos substitutos além dos queijos, como embutidos e outros produtos que possuem um papel semelhante na rotina dos consumidores, mas não serão tratados em detalhes porque a disputa mais intensa se ocorre com os substitutos citados acima.

Os queijos considerados aqui como substitutos provém de indústrias mais consolidadas e muito mais capitalizadas do que a indústria de queijos artesanais, o que oferece a elas um grande poder, uma vez que os investimentos em publicidade e aumento de escala podem ser maiores. Além disso, tais empresas desfrutam de uma escalabilidade maior, o que resulta em um custo de produção médio menor do que os produtores artesanais. Por fim, por seguirem um estilo de produção industrial, conseguem se encaixar melhor as legislações existentes no país e, com isso, possuem acesso às redes de supermercado, canais importantes de distribuição por concentrarem a maioria dos consumos alimentícios da população.

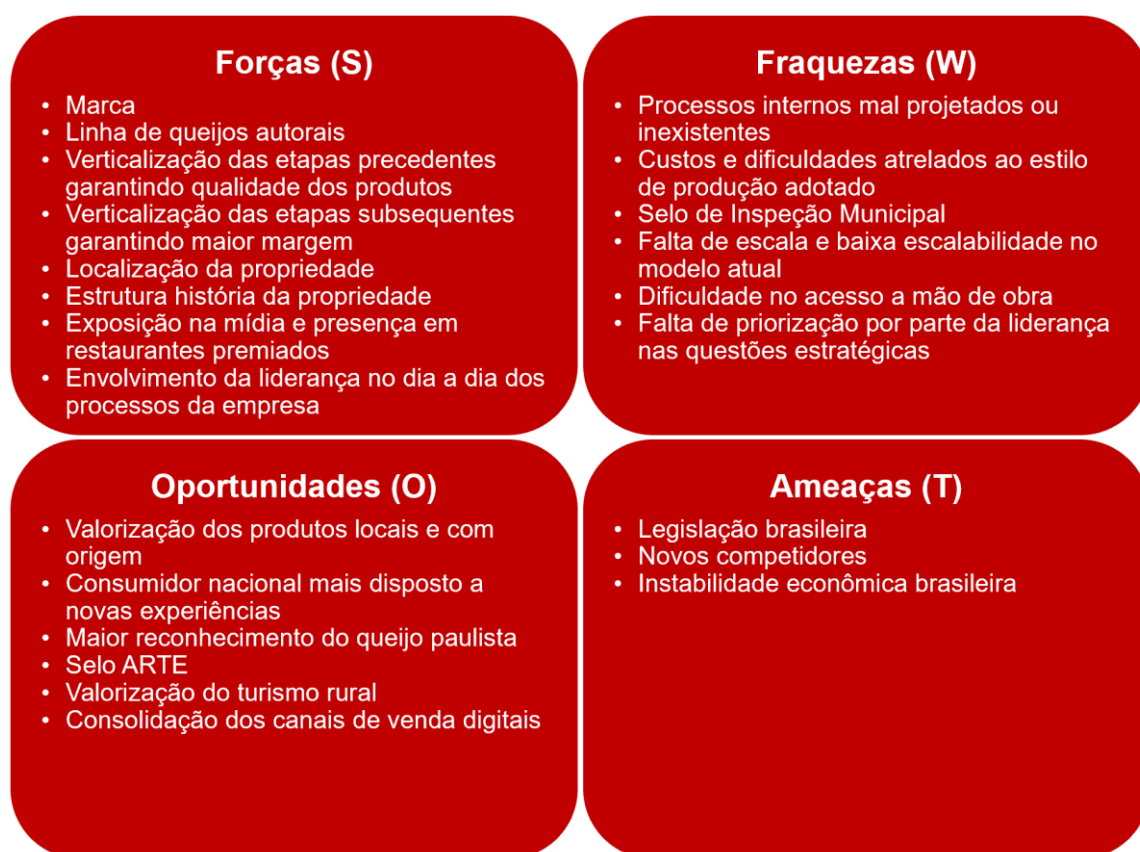
O grande contraponto existente nessa disputa é devido a uma maior valorização por parte dos consumidores dos produtos locais e artesanais, em um movimento de busca por produtos com qualidade ímpar e origem. Essa tendência é vista como a principal responsável por permitir aos produtores artesanais, mesmo na posição desfavorável apresentada acima, a conquista de uma fatia do mercado. No entanto, mesmo com essa tendência, a intensidade da força gerada por substitutos é identificada como alta devido aos fatores citados inicialmente.

4.1.2.2. Análise SWOT

Após o entendimento das forças que atuam na indústria em que está inserida a Fazenda, a ferramenta denominada Análise SWOT, já apresentada no Capítulo 2.2.3 deste trabalho, busca mapear as forças e as fraquezas internas da empresa analisada e as oportunidades e ameaças presentes no contexto em que ela está inserida, orientando, com isso, a estratégia da empresa para uma posição que alavanque seus pontos fortes, reconheça suas fraquezas e permita, concomitantemente, o aproveitamento das oportunidades e a proteção contra as principais ameaças (TOLEDO, 2014).

Por se encaixar com os objetivos propostos para análise situacional, optou-se por seguir essa etapa com a aplicação da Análise SWOT. Para isso, uma reunião entre o autor deste trabalho e três das principais lideranças da empresa foi organizada. Durante a reunião, após uma breve apresentação da ferramenta aos demais presentes, o autor do trabalho propôs a todos que identificassem, com a utilização da técnica do *brainstorming*, quais os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades da empresa. Após um período de discussão, todos apresentaram uma resposta para a pergunta. Tais respostas foram, ainda durante a reunião, consolidadas em um mapeamento final, conforme apresenta a Figura 17 abaixo.

Figura 17 - Análise SWOT da Fazenda Atalaia
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.64) com modificações do autor



A seguir, os principais fatores considerados durante a discussão e que sustentam a Figura 17 apresentada acima são expostos em maior detalhe:

– **Forças (S):**

- **Marca:** Apesar de não ser amplamente disseminada, pode-se dizer que a Fazenda Atalaia já possui em sua marca uma de suas principais forças. Fortalecida por diversas premiações, a empresa vem construindo uma marca reconhecida pela qualidade de seus produtos e por sua identidade autoral e

única. Tal reconhecimento iniciou-se no meio gastronômico, principalmente após o Queijo Tulha receber a classificação de faixa ouro no World Cheese Awards em 2016, se tornando o primeiro queijo brasileiro a conquistar tal feito, mas já é perceptível sua disseminação cada vez maior entre o público geral;

- **Linha de queijos autorais:** A Fazenda Atalaia iniciou há mais de cinco anos sua linha de queijos autorais, deixando de limitar sua produção a replicação de receitas já consolidadas para se arriscar no desenvolvimento de novas receitas e paladares, buscando produzir novos produtos que carregassem sua identidade. Tal movimento atualmente pode ser visto como uma das principais forças da empresa, uma vez que a consolidação de seus queijos autorais aumenta a diferenciação dos produtos aos demais laticínios, além de incentivar uma constante busca por novos sabores;
- **Verticalização das etapas precedentes garantindo qualidade dos produtos:** Em sua busca pela qualidade, a Fazenda Atalaia sempre buscou verticalizar sua produção, atuando não somente no processo de transformação do leite em seus derivados, mas também nas etapas precedentes. Atualmente, a Fazenda é responsável por produzir grande parte dos insumos que alimentam seu rebanho, além de utilizar somente leite produzido por seu próprio rebanho que é inteiramente nascido e criado dentro da propriedade. Esse conjunto de características permite que a Fazenda garanta a alta qualidade de seus produtos, pois se responsabiliza pela qualidade de sua matéria prima mais importante, o leite;
- **Verticalização das etapas subsequentes garantindo maior margem:** A mesma tendência de verticalização também se aplica as etapas posteriores à produção do queijo. Durante os últimos anos, a representatividade do faturamento vendido diretamente para os consumidores finais vem crescendo em ritmo acelerado, impulsionado pelo aumento no volume de clientes que visitam a propriedade e fazem suas compras na loja própria localizada na fazenda e pela criação de um *e-commerce* no primeiro semestre de 2020 que permitiu que os clientes comprassem os produtos diretamente da Fazenda de qualquer cidade do Brasil. Essa mudança no perfil de venda permite que a empresa aumente sua margem, uma vez que os preços praticados para

revendedores são menores do que os praticados para consumidores finais. Além disso, essa mudança gera uma aproximação maior entre a empresa e seus clientes, permitindo a fidelização dos consumidores e, por fim, reduz também a dependência da Fazenda às condições impostas pelos revendedores;

- **Localização da propriedade:** A localização da propriedade próxima ao eixo São Paulo - Campinas também é vista como uma de suas principais forças, proporcionando duas grandes vantagens à empresa. A primeira vantagem ocorre ao facilitar a distribuição de seus produtos entre os grandes centros urbanos existentes na região, conhecidos nacionalmente pela presença de restaurantes premiados e pela presença de uma população economicamente poderosa. A segunda vantagem acontece pela localização facilitar a visita desses clientes à propriedade, fato importante por permitir a venda dos produtos direto da lojinha da Fazenda, onde a empresa desfruta das maiores margens de venda e onde consegue explorar a venda de produtos e serviços com maior valor agregado, como refeições, tábuas de degustação e visitas guiadas. No entanto, é consenso entre a liderança da empresa que a maior vantagem oferecida por esse segundo ponto é, na verdade, a fidelização dos clientes, pois é, segundo a própria experiência deles, perceptível que os clientes que visitam a propriedade e lá conhecem melhor a história e a proposta da Fazenda se fidelizam à empresa com maior facilidade, em muitos casos se tornando até mesmo amigos dos proprietários;
- **Estrutura histórica da propriedade:** Localizada em uma fazenda do século XIX, a Fazenda Atalaia possui em sua propriedade uma de suas principais forças. Ao maturar seus produtos na tulha de café original da fazenda em condições naturais, sem controle de temperatura e umidade, os produtos adquirem um conjunto de características autorais quase impossível de ser copiado. Além disso, a preocupação constante com a preservação do patrimônio histórico, marcado por investimentos constantes em restauro e manutenção dos edifícios, também oferece a propriedade um conjunto arquitetônico que atrai cada vez mais clientes à propriedade e permite novas fontes de receita como visitas históricas e até mesmo excursões de escolas e faculdades;

- **Exposição na mídia e presença em restaurantes premiados:** Apesar de ser uma empresa pequena, a Fazenda Atalaia recebe uma exposição interessante da mídia e está presente em restaurantes de muito reconhecimento e já estabelecidos, o que auxilia na disseminação de sua proposta e reforça a qualidade dos produtos. A empresa já foi foco de documentários de canais de grande alcance como o programa de televisão Globo Rural e canais gastronômicos no *youtube*, como o de Mohamad Hindi. Além disso, os queijos já apareceram em episódios do programa Masterchef e em diversas reportagens de jornais como o Estado de São Paulo e a Folha de São Paulo. Os produtos da Fazenda Atalaia estão presentes em diversos restaurantes de renome espalhados por diversos Estados brasileiros, somente na lista de restaurantes com estrelas Michelin a Fazenda está presente em mais da metade, sempre carregando seus nomes autorais e muitas vezes acompanhados do nome da empresa. Tais características reforçam a qualidade dos produtos e auxiliam na disseminação da marca da empresa e de seus produtos, já que muitos clientes visitam a propriedade ou compram seus produtos após terem contato com a empresa por uma dessas formas;
- **Envolvimento da liderança:** O envolvimento da liderança da empresa é visto como uma de suas forças. Paulo e Rosana, o casal que iniciou a produção de leite e derivados na propriedade e lidera a atuação da Fazenda, possuem grande envolvimento no dia a dia da produção, permitindo um acompanhamento próximo dos processos, facilitando a disseminação da cultura da empresa entre os colaboradores e permitindo também o diálogo com os clientes que diariamente visitam o local, facilitando o entendimento de seus desejos e a recepção de suas recomendações e reclamações. Por morarem na sede da propriedade, ambos estão presentes literalmente todos os dias do ano na Fazenda, de segunda a segunda, com destaque para finais de semana e feriados, dias de maior movimento de clientes, em que ambos atuam na recepção e apresentação da proposta da Fazenda para os consumidores.

– **Fraquezas (W):**

- **Processos internos mal projetados ou inexistentes:** Devido à sua origem familiar e o rápido crescimento, sabe-se que a empresa possui uma defasagem na estruturação de seus processos. Muitos dos processos são frágeis, pouco padronizados e muito suscetíveis a erros e há casos de processos essenciais que até o momento atual não são formalmente definidos, como no caso do pós-vendas;
- **Custos e dificuldades atrelados ao estilo de produção adotado:** O estilo de produção adotado pela Fazenda Atalaia causa uma redução na eficiência produtiva da empresa, a seguir alguns dos fatos que justificam essa situação são citados. Ao procurar constantemente por novas receitas, muitos lotes de teste são perdidos por resultarem em paladares não desejados, tais perdas são consideradas como custo de aprendizado, esse custo é mais representativo em laticínios como o da Fazenda Atalaia do que em outros laticínios que apostam somente em receitas já consolidadas. Além disso, os produtos sem conservantes tem prazo de validade menor, o que dificulta o controle de estoque e facilita as perdas caso o controle de produção e venda não seja bem alinhado. Por fim, a maturação dos queijos em ambiente natural também pode gerar dificuldades na padronização dos produtos e em certos casos até mesmo perdas, uma vez que a empresa está suscetível às condições ambientais existentes na Fazenda. Importante deixar claro que nessa análise não estão sendo considerados os benefícios oriundos dessa mesma abordagem escolhida pela Fazenda, só estão sendo destacados alguns custos e dificuldades adicionais que são gerados por essa característica;
- **Selo de Inspeção Municipal:** Apesar de ter um acompanhamento próximo da vigilância sanitária municipal e de realizar, por conta própria, análises de qualidade de seus produtos em laboratórios alinhados com padrões federais, a Fazenda Atalaia não possui, até o momento em que esse trabalho é desenvolvido, um Selo de Inspeção que permita a venda de seus produtos fora de seu município, ou seja, um Selo de Inspeção Estadual ou Federal. Na visão da liderança da empresa, essa característica se deve, principalmente, pelo atraso da legislação brasileira que ainda é desenhada para a comoditização dos produtos, buscando sempre a padronização de todos os processos e a industrialização da indústria alimentícia, movimento contrário ao que hoje se vê em mercados mais desenvolvidos como na Itália ou na

França. Tal fator se caracteriza como uma fraqueza, pois já impediu a empresa de aceitar algumas parcerias com potencial interessante, como a venda dos produtos na Casa Santa Luzia;

- **Falta de escala e baixa escalabilidade nos modelos atuais:** A Fazenda Atalaia possui um volume pequeno de produção e, para esse volume, um portfólio diversificado de produtos. Com isso, a empresa não consegue escala de produção em suas linhas, fazendo com que seus custos de produção sejam superiores aos seus concorrentes. Além disso, o modelo atual da empresa apresenta algumas barreiras que dificultam sua escalabilidade. Uma dessas barreiras é a maturação dos produtos na estrutura histórica da Fazenda que não é replicável e que atualmente já é quase que inteiramente utilizada e a segunda é a utilização de leite próprio, o que dificulta um aumento rápido de produção que poderia ser alcançado pela compra de leite de outros produtores;
- **Dificuldade no acesso a mão de obra:** A localização da Fazenda reduz o acesso da empresa a mão de obra. A localização em uma cidade pequeno no interior do Estado de São Paulo já dificulta a contratação de pessoas dos grandes centros urbanos como São Paulo e Campinas. Além disso, a localização da empresa na zona rural acaba também dificultando a contratação de pessoas da própria região em que está localizada, uma vez que algumas pessoas preferem trabalhar nas áreas urbanas, principalmente se já moram na cidade;
- **Envolvimento da liderança no dia a dia dos processos da empresa:** Ao mesmo tempo que a proximidade da liderança da empresa nos processos gera algumas forças, tal característica certamente pode ser apontada como causadora de algumas fraquezas para a empresa. Por estar muito envolvida nas questões relacionadas ao dia a dia da produção, constantemente resolvendo imprevistos e tomando decisões de caráter tático e até mesmo operacional, há uma deficiência na liderança da empresa em se concentrar nas questões estratégicas da Fazenda Atalaia, que muitas vezes acabam ficando de lado sem a devida atenção, já que os proprietários, atualmente responsáveis por tais decisões, passam uma parte muito considerável do seu tempo com essas outras questões.

– **Oportunidades (O):**

- **Valorização dos produtos locais e com origem:** Há uma tendência global na indústria alimentícia de valorização, por parte dos consumidores, de produtos locais e com origem, fato que pode ser facilmente percebido ao analisar mercados já mais consolidados como a Itália e a França, em que as os produtos nos supermercados quase sempre tentam atrair os consumidores indicando a localização próxima de sua produção, mostrando que esse é de fato um critério de decisão considerado por seus consumidores. No Brasil essa tendência demorou um pouco mais para aparecer, mas já atualmente já se faz presente. Na visão da liderança da Fazenda Atalaia, o mercado de laticínios brasileiro mudou muito nos últimos anos, com o consumidor deixando de limitar sua compra de queijos nacionais a queijos cotidianos, como os tradicionais Queijos Frescal e Meia cura, e experimentando queijos nacionais também para ocasiões especiais que antes ficavam limitadas a queijos importados de outros mercados;
- **Consumidor nacional mais disposto a novas experiências:** Os líderes da Fazenda enxergam o consumidor de queijos brasileiro mais disposto a experimentar novos sabores e experiências, se desgarrando dos queijos já mais tradicionais comercializados no país. Tal movimento pode ser encarado com uma oportunidade para oferecer cada vez mais produtos aos consumidores, explorando novas técnicas e processos. Um exemplo claro disso é a maior disposição das pessoas a provarem queijos de leite de cabra e ovelha, que tradicionalmente possuem um gosto menos consolidado na cultura do brasileiro do que o queijo de vaca. Pensando em se posicionar nessa linha, a Fazenda Atalaia começou durante o ano de 2020 seu rebanho de cabras e ovelhas, aprendendo a trabalhar com os animais para futuramente desenvolver novas linhas de produtos;
- **Maior reconhecimento do queijo paulista:** O Estado brasileiro com maior identificação na produção de queijos sempre foi e ainda é Minas Gerais. No entanto, cada vez mais temos outros Estados do país se destacando com bons produtos, se tornando reconhecidos e sendo valorizados pelos consumidores, fortalecendo ainda mais o mercado brasileiro de laticínios. São Paulo é, sem dúvidas, um desses Estados, apostando na inovação e na qualidade,

desenvolvendo novas receitas e conquistando novos consumidores. A própria Fazenda Atalaia fundou, junto com outros nove produtores do Estado, o Caminho do Queijo Artesanal Paulista, iniciativa que, com o apoio da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Governo do Estado de São Paulo, visa fortalecer os produtores artesanais da região;

- **Selo ARTE:** Em 2019 foi sancionado um decreto que permite a venda interestadual de produtos alimentícios artesanais desde que submetidos à fiscalização de órgãos de saúde pública dos Estados e do Distrito Federal. A medida mostra um interesse do governo em flexibilizar a legislação atual para melhor atender os pequenos produtores artesanais do Brasil, como a Fazenda Atalaia;
- **Valorização do turismo rural:** O fortalecimento do turismo rural no Brasil pode ser visto como uma oportunidade para a Fazenda Atalaia, uma vez que a empresa se localiza em uma propriedade histórica e atualmente já oferece experiências nessa linha para seus consumidores;
- **Consolidação dos canais de venda digitais:** A pandemia causada pelo COVID-19 acelerou a consolidação dos canais de venda digitais, fazendo com que os consumidores se acostumassem ainda mais a realizar compras em lojas virtuais. Tal movimento cria uma oportunidade para as empresas alcançarem seus consumidores finais, permitindo maior proximidade e redução de custos com intermediários. A Fazenda Atalaia lançou seu *e-commerce* também no início da pandemia e pode se aproveitar desse movimento para alavancar esse canal mesmo após o fim da pandemia, estabelecendo uma nova relação com seus consumidores.

– **Ameaças (T):**

- **Legislação brasileira:** Apesar das recentes flexibilizações, a legislação brasileira ainda apresenta uma ameaça para o estilo de produção desenvolvido na Fazenda Atalaia. Isso se deve porque a legislação alimentícia brasileira é desenhada para a produção industrial, então não aceita, por exemplo, a maturação dos produtos no ambiente original da tulha de café da propriedade. No entanto, caso a Fazenda opte por adotar as medidas impostas e construir uma nova estrutura para seu laticínio, é preciso

avaliar se a identidade que atualmente valoriza os produtos da empresa não seria perdida, uma vez que a estrutura utilizada hoje é responsável por muitas das características dos produtos. Além disso, a legislação dificulta também a nomenclatura dos produtos, obrigando os queijos autorais a se classificarem entre tipos de queijos já consolidados – normalmente de fora do Brasil – fato que desincentiva e descaracteriza a busca por receitas próprias brasileiras;

- **Novos competidores:** Uma das principais ameaças existentes na indústria é a presença de um número cada vez maior de competidores. Tal competição se origina de duas frentes principais: pequenos produtores artesanais que deixam de vender leite ou queijos frescos e passam a produzir queijos especiais artesanais e grandes produtores de queijos que começam a desenvolver linhas de produtos especiais, visando essa mesma parcela de mercado;
- **Instabilidade econômica brasileira:** Considerando-se o Brasil, a indústria está submetida a todas as crises econômicas existentes no país. Além disso, o mercado de queijos especiais acaba sofrendo um impacto ainda maior do que o de queijos mais tradicionais que são consumidos em ocasiões mais rotineiras, pois pode ser considerado como um produto mais supérfluo, mais sensível a esse tipo de instabilidade.

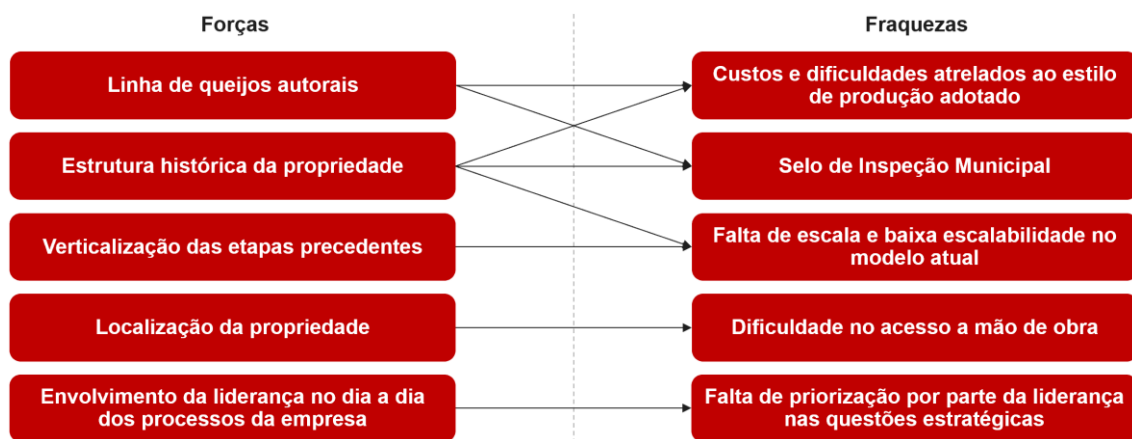
– **Relacionamento entre Forças e Fraquezas**

Antes de avançar para a próxima análise, é interessante analisar a complexidade da avaliação situacional feita desenvolvida pela Análise SWOT. A Fazenda Atalaia, assim como muitas empresas, possui em algumas de suas principais forças a causa para algumas de suas principais fraquezas.

Exemplificando, a escolha da empresa por utilizar a estrutura histórica da tulha de café original datada do século XIX para maturar seus produtos é vista como uma de suas principais forças, uma vez que tal processo em ambiente natural fornece aos produtos um conjunto de características próprias que influenciam amplamente em seus sabores. No entanto, a mesma escolha resultou em uma série de complexidades e fraquezas para a empresa, como a maior dificuldade na padronização dos produtos, a dificuldade em retirar um selo de inspeção estadual ou federal e a baixa escalabilidade da produção, uma vez que a tulha de café não é um ambiente facilmente replicável e atualmente já é utilizada quase que em sua totalidade.

Há diversos outros casos de exemplos de forças e fraquezas relacionadas, algumas delas são apresentadas na Figura 18 abaixo. Importante reforçar que poderíamos também nos aprofundar e estabelecer relações envolvendo também oportunidades e ameaças, mas foge do escopo dessa discussão. A ideia aqui é, antes de avançar para as próximas ferramentas, exemplificar de maneira simples como são complexas as análises situacionais de uma empresa e como, mesmo adotando um modelo renomado e consolidado como a Análise SWOT, algumas relações essenciais para a discussão ainda não ficam tão explícitas pelo modelo.

Figura 18 – Relacionamento entre forças e fraquezas
Fonte: elaborado pelo autor



4.1.3. Estratégia Competitiva Genérica

Concluída a análise SWOT e a análise da competitividade através das Cinco Forças de Porter, parte-se então para o enquadramento da Fazenda Atalaia em uma das estratégias genéricas discutidas por Porter (2005) já apresentadas no Capítulo 2.2.4 deste trabalho.

Em reunião com as principais lideranças da empresa, foi definido em conjunto que a Fazenda Atalaia se enquadra na estratégia competitiva genérica denominada Enfoque com Diferenciação.

Em relação à vantagem estratégica perseguida pela empresa, a escolha pela diferenciação ocorre pela Fazenda Atalaia buscar desenvolver produtos, serviços e experiência autorais e únicas que se destacam pela qualidade e que, por isso, aumentam a disposição de seus clientes em gastar. Tal posicionamento foi adotado de forma gradual durante o desenvolvimento da empresa, em um movimento considerado pela liderança como natural que se deve principalmente por sua pequena escala e pela baixa escalabilidade, o que tornava difícil uma disputa sem diferenciação com os grandes laticínios industriais que desfrutavam de custos de produção inferiores.

Em relação ao alvo estratégico, a Fazenda Atalaia foca sua atuação em consumidores que buscam adquirir mais do que um queijo, mas uma experiência através de um produto ou serviço com identidade e origem. O portfólio da empresa atualmente é diverso, contando com queijos frescos e maturados, outros produtos derivados de leite, linha de panificação, refeições servidas na Fazenda, atividades culturais como a visita histórica guiada e outros. No entanto, mesmo com essa diversidade atual é possível notar que todos os produtos e serviços oferecidos se encaixam nessa mesma linha já comentada. O mesmo pode ser verificado ao analisar a comunicação da Fazenda em suas redes sociais, a empresa possui um foco claro em um nicho de consumidores e busca comunicar-se diretamente com ele.

A Figura 19 abaixo demonstra o enquadramento da empresa dentro de sua estratégia competitiva genérica:

Figura 19 - Posicionamento da Fazenda Atalaia na Matriz das Estratégias Genéricas

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.64) modificado pelo autor



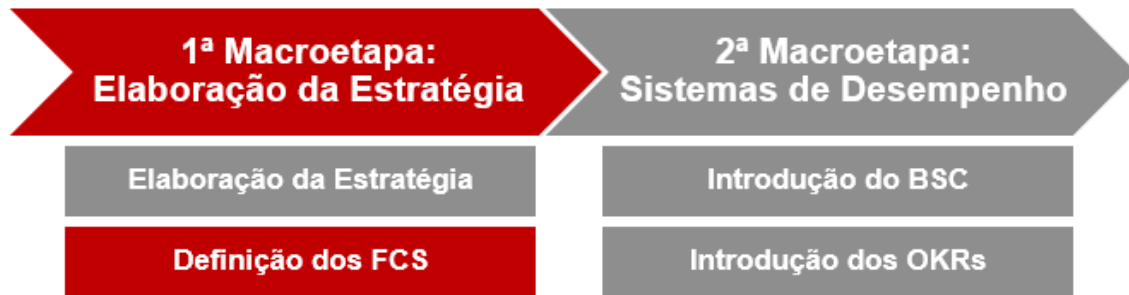
4.2. Definição dos Fatores Críticos de Sucesso

Definida a estratégia da empresa, parte-se para o entendimento dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do negócio. O termo, já apresentado no Capítulo 2.3 deste trabalho, faz referência a um número limitado de áreas cujo bom desempenho é considerado suficiente e obrigatório para o atingimento de seus objetivos competitivos.

A Figura 20 abaixo auxilia a visualização desta etapa dentro da sistemática deste projeto.

Figura 20 - Etapa de Definição dos FCS dentro da sistemática do trabalho

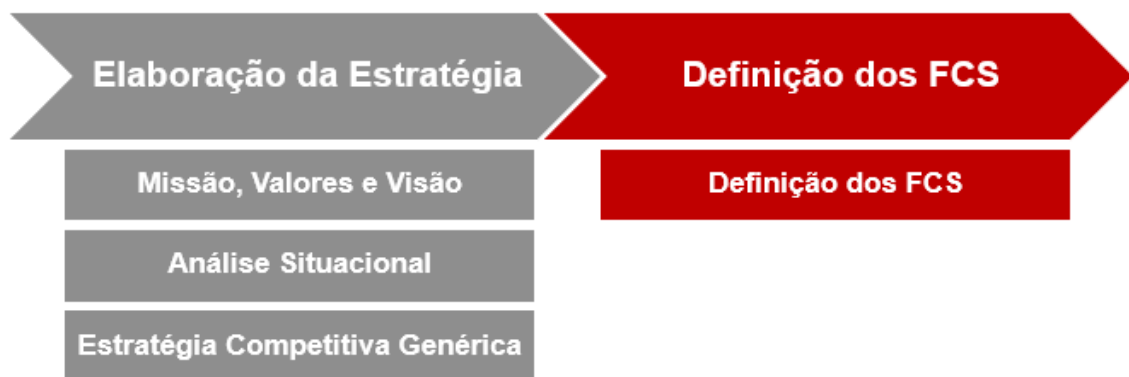
Fonte: Elaborado pelo autor



Como é ilustrado pela Figura 21 abaixo, essa etapa da primeira macroetapa é composta por uma única atividade, a própria definição dos FCS.

Figura 21 - Divisão da Definição dos FCS

Fonte: elaborado pelo autor



Para a definição dos FCS da Fazenda Atalaia será utilizada a abordagem apresentada por Rockart (1981), também já apresentada no Capítulo 2.3 deste trabalho. Nesta abordagem, são realizadas três perguntas às principais lideranças da empresa e, a partir das respostas obtidas, deve ser possível consolidar quais os FCS da empresa. As três perguntas foram apresentadas às principais lideranças da empresa em conversas individuais e foi estabelecido o período de um dia para que cada um pudesse pensar em sua resposta. Após esse intervalo de tempo, todas as respostas foram apresentadas em uma nova reunião, desta vez com todo o grupo, em que as informações foram discutidas e consolidadas nos FCS. As respostas iniciais estão presentes no Quadro 11 abaixo junto das perguntas, excluídas somente as que se repetiam ou que abordavam pontos muito semelhantes, enquanto os FCS já consolidados são apresentados a seguir.

Quadro 11 - Respostas obtidas no questionário para definição dos FCS

Fonte: elaborado pelo autor

Pergunta	Respostas obtidas
Você poderia contar, em qualquer ordem que vier a sua mente, quais são as coisas que você vê como fatores críticos de sucesso para o seu trabalho neste momento?	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizar e respeitar o patrimônio histórico da Fazenda através da preservação de sua estrutura e da difusão de sua história - Respeitar os animais que vivem na Fazenda, oferecendo bem-estar, uma ótima nutrição e um manejo adequado - Satisfazer nossos clientes pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos - Garantir uma boa experiência de compra, recebimento dos produtos e pós venda aos nossos clientes em todos os canais de vendas disponíveis - Inovar constantemente, melhorando os produtos, serviços e processos existentes e oferecendo novas experiências que satisfaçam as demandas dos nossos clientes - Conseguir transmitir nossa proposta e nossos valores aos nossos clientes e colaboradores - Conseguir compartilhar nossa proposta com um número cada vez maior de clientes - Firmar parcerias duradouras com empresas alinhadas com nossos valores - Liderar e viabilizar o desenvolvimento regional, formando parcerias capazes de impulsionar o nosso negócio e outros empreendimentos e iniciativas locais alinhados com nossos valores - Atuar de forma responsável em uma visão ambiental e social, preservando a natureza e criando oportunidades e condições melhores para a população local, em especial a população rural - Valorizar os nossos colaboradores, oferecendo condições para eles se desenvolverem profissionalmente e para, com o auxílio da Fazenda, alcançarem seus objetivos pessoais
Quais áreas, em caso de falha, trariam mais prejuízo para a empresa, na sua visão? Onde mais incomodaria ver algo dando errado?	<ul style="list-style-type: none"> - Erros nos processos de bem-estar, nutrição e manejo dos animais - Oferecer produtos e serviços fora do padrão de qualidade esperado pela empresa e pelos nossos clientes, seja por falhas nos processos de produção ou nos processos complementares - Não oferecer uma experiência encantadora aos nossos clientes, em especial aos que visitam a Fazenda - Não atender bem nossos clientes antes, durante e após a venda, independente do canal de venda - Perda de produtos por erros de produção ou falta de alinhamento com setor de vendas - Perda de vendas por falta de estoque de produtos - Alcançar resultados ruins – em termos de quantidade ou qualidade – na gestão agrícola da Fazenda, responsável pela produção dos alimentos do rebanho
Assuma que você esteja num quarto escuro, sem acesso ao mundo exterior, com exceção de água e comida. O que você gostaria de saber sobre o negócio depois de sair da sala após três meses?	<ul style="list-style-type: none"> - Volume de produção de leite - Volume de vendas quebrado por canal e por produto - Volume de produtos descartados no período, dividido por motivos - Quantidade de clientes atendidos na Fazenda - Quantidade de reclamações de clientes, dividido por canal de venda e por motivos - Número de novos clientes por canal e variação do ticket médio - Número de clientes PJ que deixaram de comprar os produtos - Controle de inadimplência dos clientes - Mudanças no quadro de colaboradores e número de faltas por pessoa - Número de seguidores em nossas redes sociais

Após a apresentação das respostas presentes no Quadro 11 acima, os próprios participantes da reunião discutiram os resultados para a consolidação das respostas nos principais Fatores Críticos de Sucesso da Fazenda Atalaia. Os FCS são apresentados abaixo sem ordem definida:

- 1) **Satisfazer cada vez mais clientes através de produtos e serviços de altíssima qualidade capazes de transmitir o conceito e a identidade da Fazenda:** O público atendido pela Fazenda Atalaia busca nos produtos e serviços da empresa um alto nível de qualidade e, mais do que isso, produtos que carreguem o conceito e a identidade da empresa. Devemos ser capazes de satisfazer essa demanda dos nossos clientes e aumentar nossa rede de consumidores continuamente;
- 2) **Inovar desenvolvendo novas experiências de alta qualidade para nossos clientes:** Os clientes da Fazenda Atalaia estão sempre atrás de novidades, é importante conseguir atender essa demanda através do desenvolvimento de novas experiência;
- 3) **Oferecer uma boa experiência para nossos clientes além do produto ou do serviço:** Independente do canal de venda, é importante que as etapas complementares que influenciam na experiência do cliente também sejam bem executadas. Dentre essas etapas, se destacam o atendimento, a separação e conferência dos produtos, as embalagens utilizadas, o envio dos produtos e o atendimento pós-vendas;
- 4) **Respeitar a história da Fazenda e os animais que nela vivem:** Dois dos grandes diferenciais da Fazenda Atalaia são sua história e a qualidade de seu leite. Visando manter e ampliar esses diferenciais, é preciso trabalhar constantemente na preservação e valorização do patrimônio histórico da Fazenda e na melhora do bem-estar, da nutrição e do manejo dos animais;
- 5) **Ter uma equipe alinhada com nossa proposta e que tenha boas condições de trabalho e de se desenvolver continuamente:** A qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Fazenda Atalaia dependem diretamente da capacitação e do envolvimento dos seus colaboradores. Assim sendo, é essencial que a empresa consiga transmitir sua proposta aos seus colaboradores. Além disso, é importante também que essas pessoas estejam motivadas por boas condições de trabalho e por oportunidades de aprendizado e desenvolvimento;
- 6) **Construir parcerias que valorizem a nossa região:** Utilizar o espaço e a visibilidade da Fazenda Atalaia para promover iniciativas e empreendimentos locais alinhados com nossos propósitos. Construir

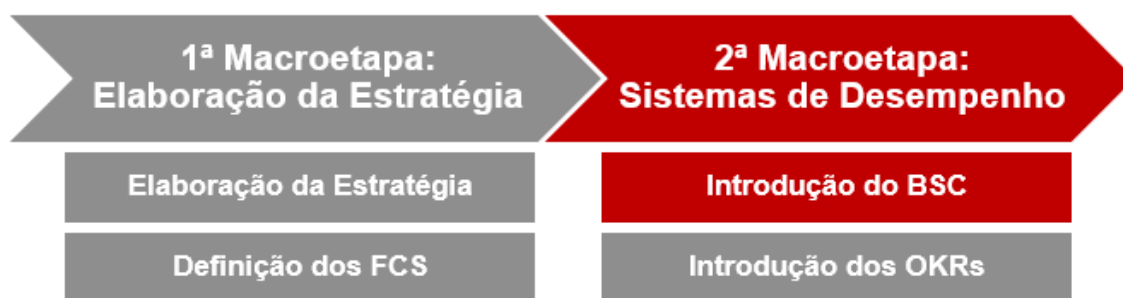
parcerias com empresas e iniciativas que estejam alinhadas com nossos propósitos e valores;

- 7) **Promover ações sociais e sustentáveis:** Criar oportunidades e condições melhores para a população local, em especial às crianças e aos jovens que vivem na zona rural. Atuar de forma responsável com o meio ambiente, adotando práticas alinhadas com a sustentabilidade.

4.3. Introdução do BSC

Discutidos e alinhados os FCS da empresa, conclui-se a macroetapa de Elaboração da Estratégia e é possível dar início à macroetapa que aborda o tema de Sistemas de Desempenho, iniciada pela fase de introdução do BSC à realidade da Fazenda Atalaia. O posicionamento dessa fase dentro da sistemática do trabalho é ilustrado pela Figura 22 abaixo:

Figura 22 - Etapa de Introdução do BSC dentro da sistemática do trabalho
Fonte: elaborado pelo autor



A Figura 23 abaixo ilustra a divisão dessa fase de Introdução do BSC em suas diferentes etapas, conforme será apresentado a seguir.

Figura 23 - Divisão da Introdução do BSC
Fonte: elaborado pelo autor



4.3.1. Desenho do Mapa Estratégico

Durante esta etapa do trabalho serão aplicados os dois primeiros passos do processo sistemático desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) para a construção de um BSC, a definição da arquitetura de indicadores e o consenso em função dos objetivos estratégicos.

– Definição da Arquitetura de Indicadores

As duas tarefas que compõem o primeiro passo do método de Kaplan e Norton (1997) para a construção de um BSC envolvem a seleção de uma unidade organizacional adequada e a identificação das relações entre a unidade de negócio escolhida e a corporação.

A primeira tarefa busca reduzir a complexidade inicial da construção de um BSC, uma vez que no caso de grandes corporações é muito difícil e até mesmo arriscado iniciar a implementação de um modelo como este abordando desde início toda a empresa, sendo mais interessante começar por uma área específica desde que esta cumpra os requisitos necessários para a construção.

A segunda tarefa busca mapear a relação da unidade selecionada com a corporação e com as demais unidades, neste caso o objetivo é facilitar a identificação de limitações e oportunidades causadas por estes relacionamentos, evitando, por exemplo, que sejam definidos objetivos e metas que interfiram negativamente na atuação de outras unidades ou de toda a corporação.

A Fazenda Atalaia, conforme já foi apresentado no decorrer deste trabalho, é uma empresa de pequeno porte, composta por poucos colaboradores e uma atuação que, por mais que englobe diferentes etapas da sua cadeia produtiva, é concentrada em uma única unidade de negócio. Com isso, foi alinhado durante reunião com a liderança da empresa que o BSC deverá abranger toda a organização desde sua construção.

– Construção do consenso em torno dos Objetivos Estratégicos

Esta etapa iniciou-se com uma rodada de entrevistas com as principais lideranças da empresa e alguns colaboradores indicados pela própria liderança, o intuito era coletar os principais objetivos estratégicos da Fazenda Atalaia. Como nem todos os presentes nesta reunião participaram das reuniões de elaboração da estratégia e dos FCS, os dois conceitos foram revisados e apresentados, garantindo um alinhamento entre toda a equipe envolvida. Além disso, foi elaborada uma breve apresentação sobre o conceito do *Balanced Scorecard*, garantindo também o alinhamento de todos os presentes sobre o modelo e seus potenciais benefícios para a empresa. Em seguida, foram feitas perguntas que buscavam desdobrar a

estratégia definida para a empresa nas quatro perspectivas do BSC, os resultados obtidos durante esta etapa foram então anotados e, ao fim das discussões, sintetizados em um conjunto de objetivos estratégicos que compõem o mapa estratégico desenhado para a Fazenda Atalaia.

Iniciando pela perspectiva de Clientes, as principais respostas para a pergunta “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes” foram:

- “Os clientes devem nos ver como uma empresa que oferece produtos de altíssima qualidade e com identidade própria”
- “Precisamos atender a demanda dos nossos clientes que está em constante evolução. Não basta só ter um produto de qualidade, precisamos oferecer produtos com a identidade da Fazenda através de uma experiência agradável em todas as etapas, desde o momento da compra até o pós-vendas”;
- “Os clientes devem enxergar a Fazenda como um local para desfrutar momentos e experiências prazerosas e únicas, não somente um local para comprar nossos produtos”;
- “Devemos ser vistos como uma empresa com propósito, que respeita os nossos colaboradores, os animais da Fazenda, a sociedade, o meio ambiente, o modo de produção artesanal e nossa região”;
- “Devemos ser vistos como uma empresa profissional e organizada que eles podem confiar, capaz de manter um padrão de qualidade elevado tanto nos produtos finais quanto nas demais etapas que influenciam na experiência do consumidor, como disponibilidade dos produtos e prazo de entrega”;
- “Devemos ser capazes de atender um número cada vez maior de clientes, aumentando o alcance dos nossos canais e melhorando a prospecção de clientes sem abrir mão da nossa qualidade e da nossa proposta”.

Após a coleta das respostas, os resultados foram consolidados nos seguintes objetivos estratégicos para a perspectiva de Clientes:

- Satisfação dos nossos clientes em todos os canais de venda;
- Conseguir disseminar nossa proposta para um número cada vez maior de clientes.

Referente à perspectiva dos Processos Internos, os participantes responderam à questão “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”. As principais respostas estão listadas abaixo:

- “Devemos ser capazes de aumentar a nossa produção de derivados de leite sem abrir mão da nossa proposta, o que depende de um aumento de produção de leite e de volumoso”;
- “Devemos firmar parcerias duradouras que valorizem nossa marca, nossos produtos e nossa proposta”;
- “Precisamos conseguir coletar as informações internas da nossa produção e as impressões e sugestões de nossos clientes para podermos utilizar os dados a nosso favor para identificar nossas falhas e nossas forças”;
- “Devemos ter um controle de qualidade rígido, garantindo um padrão nos produtos oferecidos aos nossos clientes”;
- “Devemos oferecer um suporte excelente para nossos clientes em todos os canais de venda durante toda sua experiência de compra, inclusive no pós-vendas”;
- “Devemos ter um controle de estoque de produtos finais e de insumos, um planejamento de produção e uma previsão de demanda excelentes e alinhados, garantindo a disponibilidade dos produtos”;
- “Devemos ter um setor de inovação excelente, capaz de desenvolver novas experiências aos nossos consumidores, através de novos produtos, novos serviços ou outras formas de inovação”;
- “Devemos ter uma logística excelente, capaz de cumprir os prazos estabelecidos, reduzir o tempo de entrega e expandir nossa área de cobertura”;
- “Devemos ter um controle excelente na separação e conferência dos produtos, evitando erros nas entregas que decepcionam nossos consumidores e geram novos gastos para serem corrigidos”.

As respostas apresentadas acima abordam muitas das etapas do processo produtivo da Fazenda, fato esperado uma vez que os líderes de todos os departamentos da empresa estavam presentes. Com isso, muitas das respostas foram condensadas, mas serão novamente abordadas de forma específica futuramente no trabalho quando os departamentos forem analisados de forma individual. Os objetivos estratégicos definidos para a perspectiva de Processos Internos são:

- Oferecer produtos com identidade da Fazenda que atendam as demandas dos nossos clientes;
- Conseguir transmitir nossa proposta aos nossos clientes atuais e potenciais clientes;
- Oferecer bom atendimento e suporte aos clientes;
- Alcançar eficiência operacional;
- Otimizar disponibilidade dos produtos;
- Aumentar nossa produção mantendo o nível de qualidade;
- Aumentar alcance dos nossos produtos e da nossa proposta mantendo padrões de qualidade;
- Otimizar coleta de informações internas e dos nossos clientes.

Em relação à perspectiva de Aprendizado e Inovação, a questão “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?” foi apresentada para os presentes. As principais respostas estão listadas abaixo:

- “Para conseguirmos progredir, é preciso que todos os colaboradores entendam a proposta da empresa, assim como sua importância dentro dela”;
- “Os colaboradores devem estar motivados e satisfeitos para que possam se envolver nas suas atividades e na construção da empresa”;
- “Devemos ser capazes de entender cada vez mais os nossos clientes, entendendo suas novas demandas e desenvolvendo novas experiências que as satisfaçam”;
- “Devemos criar opções para nossos colaboradores se envolverem em atividades não relacionadas às suas tarefas cotidianas, criando sentimento maior de participação e pertencimento, aumentando o bem-estar e a motivação das pessoas”;
- “Devemos oferecer treinamentos que possibilitem o desenvolvimento da nossa equipe, permitindo que eles inovem e melhorem os processos da empresa”;
- “Devemos nos atualizar sobre as novas tecnologias disponíveis e as melhores práticas e técnicas adotadas pelo mercado, garantindo um desenvolvimento constante da empresa”.

Os objetivos estratégicos para a perspectiva de Inovação e Aprendizado foram extraídos a partir das respostas acima. O resultado desta atividade está listado a seguir:

- Busca e domínio de novas tecnologias e técnicas;
- Aumentar a motivação dos colaboradores;
- Desenvolvimento de atividades opcionais;
- Aumentar treinamentos realizados;
- Aumentar propagação da cultura;
- Melhorar as condições de trabalho das pessoas;
- Maior entendimento sobre nossos clientes.

Por último, para a perspectiva Financeira o método apresentado por Kaplan e Norton (1997) sugere a questão “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”. As principais respostas estão presentes abaixo:

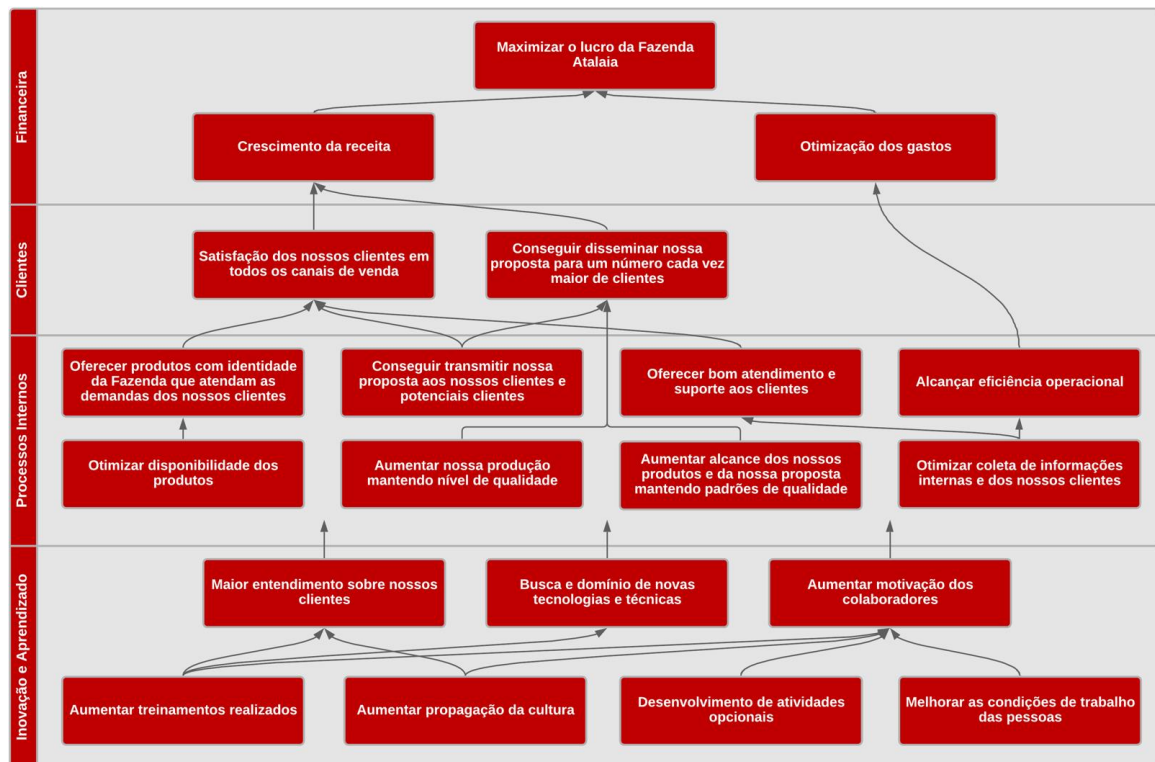
- “Devemos conseguir aumentar a lucratividade da empresa, ampliando as receitas e revisando custos que podem ser reduzidos”;
- “Devemos focar nos canais de venda direta aos clientes finais, pois a nossa margem é maior”;
- “Devemos buscar aumentar a nossa receita atual e melhorar a eficiência dos processos para reduzirmos nossos custos”
- “Não podemos simplesmente cortar nossos custos, pois é preciso manter a qualidade e a diferenciação necessária para nossa proposta de negócio”.

Com isso, os objetivos estratégicos alinhados para a perspectiva Financeira foram:

- Maximizar o lucro da Fazenda Atalaia;
- Crescimento da receita;
- Otimização dos gastos.

Ao fim da reunião, todos os objetivos estratégicos foram revisados pela equipe presente, abordando a relação existente entre eles e as conexões presentes entre as quatro perspectivas abordadas. O resultado desta discussão foi a elaboração do mapa estratégico da Fazenda Atalaia, presente na Figura 24 abaixo, em que as setas indicam as relações de causa e efeito identificadas entre os objetivos.

Figura 24 - Mapa Estratégico Fazenda Atalaia
Fonte: elaborado pelo autor



Uma explicação de cada um dos objetivos estratégicos é apresentada abaixo, facilitando a compreensão dos objetivos e esclarecendo algumas relações de causa e efeito existentes entre eles presentes no mapa estratégico.

- **Maximizar o lucro da Fazenda Atalaia:** Tornar o negócio mais rentável de forma saudável por meio de ações de longo prazo que visem o aumento do lucro líquido da empresa;
- **Crescimento da receita:** Aumentar o faturamento da Fazenda através de medidas como aumento da retenção e prospecção de clientes, aumento da representatividade dos canais e produtos de maior rentabilidade e aumento do volume de vendas;
- **Otimização dos gastos:** Otimizar custos e despesas da empresa de forma inteligente, mantendo ou, se preciso, aumentando os gastos que garantem a qualidade dos produtos e a diferenciação da nossa proposta, mas reduzindo gastos que não agregam valor ao negócio;
- **Satisfação dos nossos clientes em todos os canais de venda:** Satisfazer nossos clientes em todos os canais de venda disponíveis – loja física, loja virtual e equipe de venda – através do aumento na qualidade percebida dos

produtos, do atendimento e dos processos complementares. É preciso manter as expectativas dos clientes em um nível alto e conseguir superá-las não só nos produtos, mas em toda sua rotina de compra;

- **Conseguir disseminar nossa proposta para um número cada vez maior de clientes:** Devemos ser capazes de aumentar a nossa base de clientes através de uma maior penetração nos mercados em que já atuamos e de uma expansão nos mercados atendidos atualmente. Além disso, além de conseguir oferecer nossos produtos, é preciso conseguir transmitir nossa proposta a todos esses clientes;
- **Oferecer produtos com identidade da Fazenda que atendam as demandas do nosso cliente:** Devemos oferecer produtos com identidade da Fazenda capazes de atender a demanda dos nossos clientes. A demanda do nosso cliente não se relaciona somente ao grau de qualidade dos produtos, mas também a fatores atrelados a uma preocupação com a sustentabilidade e com a sociedade. Além disso, devemos oferecer produtos que sigam a tendência do mercado, disponibilizando, por exemplo, frações menores e produtos de consumo fácil e simples;
- **Conseguir transmitir nossa proposta aos nossos clientes e potenciais clientes:** Não teremos sucesso se não formos capazes de transmitir nossa proposta e valores aos nossos clientes. Nosso público não está atrás de um simples produto, mas de uma experiência e um conceito, devemos ser capazes de transmitir nossa proposta para que possamos atender e fidelizar esse público;
- **Oferecer bom atendimento e suporte aos clientes:** Devemos oferecer uma boa experiência aos nossos clientes, para isso é preciso que o atendimento e o suporte sejam ótimos em todas as etapas anteriores e posteriores à venda em todos os canais oferecidos;
- **Alcançar eficiência operacional:** Devemos reduzir erros, retrabalhos e desperdícios para alcançar uma maior eficiência operacional;
- **Otimizar disponibilidade dos produtos:** Precisamos ter nossos produtos sempre disponíveis para não decepcionarmos nossos clientes. A maioria dos produtos oferecidos pela Fazenda dependem de ao menos um mês de maturação, fato que torna ainda mais essencial um alinhamento entre a

previsão de demanda, o planejamento de produção e o controle de estoque de insumos e de produtos acabados;

- **Aumentar nossa produção mantendo nível de qualidade:** Precisamos conseguir aumentar nossa produção de produtos finais mantendo a qualidade desejada. Para isso, precisamos aumentar a eficiência dos nossos processos e aumentar também a nossa produção de leite e de volumoso;
- **Aumentar alcance dos nossos produtos e da nossa proposta mantendo padrões de qualidade:** Precisamos conseguir atingir um público maior, melhorando a prospecção de clientes e desenvolvendo novas rotas de entrega e novos canais de venda;
- **Otimizar coleta de informações internas e dos nossos clientes:** A coleta de informações internas e dos nossos clientes é essencial para que a Fazenda consiga identificar suas fraquezas e suas fortalezas. Com esses dados devemos ser capazes de alavancar os pontos fortes e, principalmente, endereçar, trabalhar e melhorar os pontos fracos;
- **Maior entendimento sobre nossos clientes:** Precisamos conhecer e entender cada vez mais nossos clientes para conseguirmos acompanhar a evolução de suas demandas;
- **Busca e domínio de novas tecnologias e técnicas:** A Fazenda sempre se destacou pela inovação em seu processo produtivo, desenvolvendo receitas autorais inovadoras para um dos produtos mais tradicionais do mundo, o queijo. Devemos ser capazes de manter essa característica e expandir para as demais áreas e processos da empresa, facilitando e otimizando o trabalho dos nossos colaboradores, ao mesmo tempo que melhoramos a experiência dos nossos clientes;
- **Aumentar motivação dos colaboradores:** A proposta da Fazenda Atalaia depende diretamente do envolvimento dos seus colaboradores. Todas as etapas desde o manejo dos animais até o atendimento dos clientes dependem de atenção e sensibilidade por parte dos colaboradores. Para que isso seja possível, é preciso que a equipe esteja sempre motivada e feliz com o trabalho que está desenvolvendo;
- **Aumentar treinamentos realizados:** Devemos ser capazes de oferecer treinamentos capazes de desenvolver nossa equipe em competências

relacionadas ou não ao trabalho que eles desempenham. Uma equipe em constante evolução terá capacidade de inovar e melhorar os processos que executam, permitindo o desenvolvimento da empresa;

- **Aumentar propagação da cultura:** A cultura da empresa só é a cultura da empresa se estiver enraizada entre seus colaboradores, por isso é preciso desenvolver atividades capazes de aumentar a disseminação da cultura da Fazenda entre sua equipe;
- **Desenvolvimento de atividades opcionais:** Os colaboradores devem ter a opção de se envolver em atividades que fogem das suas obrigações cotidianas, participando de atividades extras que os motivem e que aumente o senso de equipe e de pertencimento;
- **Melhorar as condições de trabalho das pessoas:** Devemos oferecer condições cada vez melhores de trabalho aos nossos colaboradores, pois isso impacta diretamente na qualidade de vida deles e no desempenho de suas atividades.

Definidos e apresentados os objetivos estratégicos e suas relações causais, é possível avançar para a próxima etapa, a elaboração dos indicadores do BSC.

4.3.2. Elaboração dos Indicadores

É preciso elaborar os indicadores de desempenho que serão capazes de guiar a empresa para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. Para isso, uma nova reunião com as principais lideranças da empresa foi convocada.

O resultado desta reunião está presente nos Quadros 12, 13, 14 e 15 abaixo, cada um focando em uma das quatro perspectivas abordadas pelo BSC. Os Quadros apresentam os indicadores levantados para cada um dos objetivos estratégicos definidos anteriormente, além de, para cada um dos indicadores, indicar a unidade de medida, a fonte dos dados e a frequência que devem ser avaliados.

Quadro 12 - Indicadores da perspectiva Financeira

Fonte: elaborado pelo autor

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fonte dos Dados	Frequência
Maximização do Lucro	Variação percentual do lucro líquido	% (Percentual)	Controle em planilha	Anual
Crescimento da Receita	Variação percentual do faturamento	% (Percentual)	Controle em planilha	Anual
Controle dos Gastos	Variação percentual dos gastos	% (Percentual)	Controle em planilha	Anual

Quadro 13 - Indicadores da perspectiva de Clientes

Fonte: elaborado pelo autor

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fonte dos Dados	Frequência
Satisfação dos nossos clientes em todos os canais de venda	Nota média no questionário de satisfação dos clientes em cada canal	Número decimal	Questionário de satisfação	Mensal
Conseguir disseminar nossa proposta para um número cada vez maior de clientes	Variação percentual na base de clientes por canal	% (Percentual)	Sistema ERP	Semestral

Quadro 14 - Indicadores da perspectiva de Processos Internos

Fonte: elaborado pelo autor

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fonte dos Dados	Frequência
Oferecer produtos com identidade da Fazenda que atendam as demandas dos nossos clientes	Nota média no questionário nas seções relacionadas	Número decimal	Questionário de satisfação	Mensal
Conseguir transmitir nossa proposta aos nossos clientes e potenciais clientes	Variação percentual na base de clientes por canal	% (Percentual)	Sistema ERP	Semestral
Oferecer bom atendimento e suporte aos clientes	Nota média no questionário nas seções relacionadas	Número decimal	Questionário de satisfação	Mensal
Alcançar eficiência operacional	Variação percentual no custo final dos produtos	% (Percentual)	Controle em planilha	Semestral
Otimizar disponibilidade dos produtos	Número de dias com estoque abaixo do mínimo por produto	Número inteiro	Sistema ERP	Trimestral
Aumentar nossa produção mantendo nível de qualidade	Variação percentual no volume produzido	% (Percentual)	Sistema ERP	Anual
Aumentar alcance dos nossos produtos e da nossa proposta mantendo padrões de qualidade	Variação percentual no número de cidades com opções de compra	% (Percentual)	Sistema ERP	Semestral
	Variação percentual no número de seguidores nas redes sociais	% (Percentual)	Controle em planilha	Mensal
Otimizar coleta de informações internas e dos nossos clientes	Proporção dos pedidos com questionário respondido	% (Percentual)	Controle em planilha	Trimestral
	Proporção dos processos mapeados	% (Percentual)	Controle em planilha	Trimestral

Quadro 15 - Indicadores da perspectiva de Inovação e Aprendizado
Fonte: elaborado pelo autor

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fonte dos Dados	Frequência
Maior entendimento sobre nossos clientes	Número de pesquisas de mercado realizadas	Número inteiro	Controle em planilha	Anual
Busca e domínio de novas tecnologias e técnicas	Número de licenças de <i>softwares</i> utilizadas	Número inteiro	Controle em planilha	Anual
	Número de processos automatizados	Número inteiro	Controle em planilha	Anual
Aumentar motivação dos colaboradores	Número de reclamações dos funcionários	Número inteiro	Controle em planilha	Semestral
	Número de faltas	Número inteiro	Controle em planilha	Semestral
Aumentar treinamentos realizados	Variação percentual nas horas-homem destinadas a treinamentos	% (Percentual)	Controle em planilha	Semestral
	Percentual de departamentos atendidos com treinamentos	% (Percentual)	Controle em planilha	Anual
Aumentar propagação da cultura	Horas-homem destinadas a atividades corporativas	Número decimal	Controle em planilha	Semestral
Desenvolvimento de atividades opcionais	Proporção dos colaboradores participando das atividades	% (Percentual)	Controle em planilha	Semestral
	Número de atividades realizadas	Número inteiro	Controle em planilha	Semestral
Melhorar as condições de trabalho	Número de auto demissões no ano	Número inteiro	Controle em planilha	Semestral

A Fazenda Atalaia não possui atualmente um departamento de tecnologia e informação ou pelo menos algum responsável por mapear os dados necessários para os indicadores acima. Por exemplo, todos os erros de entrega reportados pelos clientes são atualmente resolvidos por uma equipe, mas os dados não são registrados e contabilizados para que a empresa possa avaliar qual o percentual de entregas que apresentam falhas, quais as falhas mais comuns, a origem destes erros e formas de corrigi-los. Por existirem diversas situações como essa, decidiu-se por não definir um número maior de indicadores por objetivo, uma vez que implementar e acompanhar os propostos já serão um grande desafio para a empresa nesse primeiro momento.

No entanto, em paralelo ao desenvolvimento deste trabalho a empresa está trabalhando em estruturar melhor o setor de tecnologia da informação (TI) para que possa ter uma coleta melhor das informações e, principalmente, um uso mais inteligente e estratégico dos dados. A primeira ação neste sentido que já está sendo desenvolvida é a contratação de pessoas especializadas em TI e a implementação de um sistema ERP único e mais robusto que irá substituir diversos sistemas de suporte utilizados hoje na empresa que não se conversam de forma automática, visando um maior controle das informações e uma comunicação mais fácil

entre os departamentos. Além disso, uma equipe foi contratada também durante o desenvolvimento deste trabalho para mapear e documentar os processos atuais da empresa e sugerir propostas de melhorias para os processos considerados críticos, dentre eles os processos de coletas de informações.

É importante destacar as sinergias existentes entre o projeto aqui desenvolvido e as demais ações citadas acima. A estratégia elaborada, os FCS definidos, o mapa estratégico desenhado e os indicadores propostos acima já estão sendo aproveitados pelos demais projetos para nortear suas ações. Com isso, apesar do presente trabalho não conseguir ainda se aprofundar em metas ou objetivos para os indicadores citados – dado que a empresa ainda não possui as informações para definição da situação atual, muito menos um embasamento para que possa ser definida uma meta de melhoria – o trabalho está orientando a estruturação de toda uma cultura de acompanhamento e melhoria de desempenho na Fazenda Atalaia.

4.4. Introdução dos OKRs

Definido o Mapa Estratégico da Fazenda Atalaia e os indicadores de desempenho responsáveis por guiar a empresa para o alcance de seus objetivos estratégicos, é preciso traduzir esse planejamento para o cotidiano da empresa e a realidade dos seus colaboradores, garantindo maior envolvimento e engajamento por parte da equipe, algo essencial para o sucesso das medidas.

Idealmente essa etapa seria desenvolvida através da aplicação direta do método de OKRs em cada um dos departamentos, definindo, para cada um deles, objetivos e resultados-chave que se relacionam com o mapa estratégico desenhado para a empresa, garantindo que cada uma das equipes tenha de forma clara suas prioridades para o período e suas contribuições para que a empresa alcance seus objetivos.

No entanto, conforme já levantado durante a etapa de elaboração dos indicadores da empresa, a Fazenda Atalaia não possui hoje uma rotina de coleta e análise dos dados que permita a implementação de um sistema como o de OKRs, pois é essencial que a situação atual da empresa possa ser traduzida através de seus indicadores para que novas metas, objetivos e resultados-chave possam ser devidamente definidos.

Devido a esta limitação, essa etapa do presente trabalho será ajustada para se adaptar à realidade atual da empresa. Para isso, a etapa deixará de ser uma implementação direta dos OKRs e passará a ser um estudo mais amplo sobre a função de cada um dos departamentos, um levantamento sobre os indicadores que devem começar a ser coletados para que futuramente a empresa possa implementar um sistema de desempenho nos departamentos e um mapeamento

dos principais desafios atuais de cada um deles. Realizada essa adaptação, os principais objetivos dessa etapa passam a ser:

- Permitir, dentro das limitações atuais da empresa, que cada departamento e equipe identifique de forma mais clara e palpável a forma que sua atuação contribui para o alcance dos objetivos da empresa;
- Identificar os indicadores básicos que devem ser calculados em cada um dos departamentos para que futuramente o método de OKRs possa ser aplicada a todos as equipes.

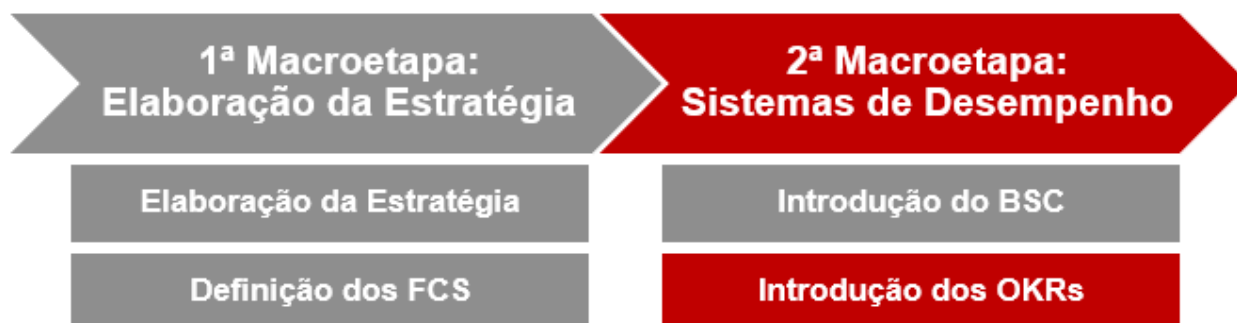
Vale ressaltar que esse ajuste é realizado mantendo o foco do presente trabalho em iniciar o processo de transformação da Fazenda Atalaia em uma empresa que faz uma gestão baseada em dados, coletando, analisando informações de forma a permitir uma tomada de decisão mais embasada. No entanto, não é esperado que os indicadores levantados durante essa etapa do trabalho satisfaçam todas as necessidades da empresa, a ideia é levantar alguns indicadores iniciais que teriam um papel importante no início desse processo, mas, ao alcançar um estágio mais estruturado, a empresa deve realizar uma nova avaliação complementar para que ocorra uma seleção de dados e indicadores mais robusta.

Por fim, caso durante o estudo sejam identificados departamentos que atualmente já apresentam as condições mínimas necessárias para a aplicação dos OKRs, tais departamentos serão abordados na seção seguinte do trabalho para que ação seja implementada. Essa medida busca garantir a futura utilização dos OKRs em toda a empresa, pois a adoção dos OKRs em alguns departamentos nessa etapa torna provável que futuramente essa medida seja pivotada para as demais equipes conforme os departamentos se estruturarem. Além disso, Doerr (2019) afirma que iniciar a implementação dos OKRs de forma parcial em alguns departamentos da empresa é uma prática comum e até mesmo recomendada uma vez que tal medida reduz a complexidade da implementação inicial e permite um aprendizado por parte da empresa sobre o método antes de expandir sua implementação para todos os setores.

A Figura 25 abaixo permite a identificação da etapa dentro da sistemática aplicada ao projeto.

Figura 25 - Etapa de Introdução dos OKRs dentro da sistemática do trabalho

Fonte: elaborado pelo autor



Além disso, a Figura 26 abaixo apresenta de forma mais ilustrativa a divisão citada acima da etapa de Introdução dos OKRs em seus diferentes passos.

Figura 26 - Divisão da Introdução dos OKRs

Fonte: elaborado pelo autor



4.4.1. Estudo dos Departamentos

O estudo dos departamentos será desenvolvido através de duas etapas principais, a primeira será responsável por, junto da liderança da empresa, mapear quais são os principais departamentos que compõem a Fazenda Atalaia atualmente, uma vez que essa divisão ainda não é formalizada e definida de forma explícita, apesar de naturalmente já existir certa divisão implícita no cotidiano de trabalho. Isso ocorre porque a maioria dos departamentos e grupos de trabalho foram criados informalmente conforme a empresa crescia e novas demandas surgiam.

Após esta etapa, de posse da divisão dos departamentos já consolidada, será realizada uma análise para identificar as principais funções de cada departamento e, principalmente, as formas que se relacionam com os objetivos estratégicos traçados para a empresa. Durante esta segunda etapa serão também mapeados os indicadores que devem começar a ser coletados dentro de cada departamento para que futuramente seja possível aplicar o método de OKRs dentro de todos os departamentos.

– **Definição dos Departamentos**

Como atualmente a divisão e estruturação dos departamentos não é algo formalizado e bem definido na empresa, a primeira etapa foi realizar uma reunião com as principais lideranças da Fazenda Atalaia para mapear quais seriam os departamentos da empresa. A divisão resultante desta reunião guiou a segmentação utilizada adiante no trabalho. Os departamentos são:

- Agrícola;
- Zootécnico;
- Laticínio;
- Panificação e Restaurante;
- Controle de Qualidade;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Vendas;
- Financeiro;
- Logística;
- Expedição;
- Suporte ao Cliente;
- Gente e Gestão;
- Compras;
- Marketing e Parcerias;
- Arquitetura e Restauro;
- Tecnologia da Informação.

– **Análise dos Departamentos**

A análise dos departamentos tem como principal objetivo mapear e esclarecer as principais funções de cada um dos departamentos da empresa, assim como tornar mais explícito a forma que cada um deles contribui para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos definidos no Capítulo 1.4 deste trabalho. Além disso, durante esta etapa também serão mapeados os principais desafios atuais de cada uma das equipes e os primeiros indicadores que precisam começar a ser coletados para prepará-las para a futura implementação do sistema de OKRs.

Agrícola

Departamento responsável pela gestão agrícola da Fazenda, produzindo milho em grãos, silagem de milho, gramíneas para pastejo e feno. Produção tem como objetivo central atender a necessidade nutricional do rebanho da Fazenda, mas, em caso de excedentes, também oferece uma fonte de receita para empresa ao comercializar grãos ou silagem para terceiros.

O departamento tem um papel fundamental no objetivo da empresa de aumentar sua produção, pois, dentro do modelo atual da Fazenda, o aumento na produção de leite e de seus derivados depende diretamente do aumento da produção de volumoso disponível para os animais. Além disso, a qualidade do alimento oferecido ao rebanho é um dos fatores de maior impacto na qualidade do leite, o que torna necessária a manutenção do nível de qualidade elevado desses insumos.

A empresa recentemente firmou novos contratos de arrendamentos de terra na região válidos por períodos que variam de dois a dez anos, aumentando a área destinada para plantio. Com isso, um dos principais desafios atuais da equipe é conseguir garantir uma boa produção em toda a área disponível, realizando todas as etapas necessárias para uma boa safra dentro do cronograma necessário, respeitando as janelas de plantio e colheita. Caso este objetivo seja alcançado e a produtividade desejada seja atingida, espera-se que a produção supere a demanda atual do rebanho da empresa, o que cria uma oportunidade para que o departamento gere uma receita através da venda dos produtos agrícolas a terceiros, algo que já foi praticado nos últimos anos.

Com isso, há o desafio de maximizar essa receita, o que pode ser obtido através de duas opções principais, a maior diversificação da produção, passando para culturas financeiramente mais atrativas do que o milho, ou o aumento do valor agregado do produto comercializado, visando a venda da silagem ou do milho em grãos de forma mais estratégica do que a praticada atualmente.

Por fim, os indicadores iniciais que precisam ser coletados para a implementação de um sistema de desempenho no departamento são:

- Volume total produzido por produto (toneladas de silagem de milho, sacas de grãos de milho e outros);
- Produtividade da colheita por produto (toneladas de silagem/hectare, sacas de grão de milho/hectare e outros);
- Custo de produção por produto (R\$/tonelada de silagem, R\$/saca de milho e outros).

Calcular o custo da produção é responsabilidade do Departamento Financeiro, conforme será abordado a seguir, mas está inserido nos indicadores acima porque manter esse custo dentro de um intervalo interessante é responsabilidade do Departamento Agrícola.

Zootécnico

O Departamento Zootécnico é responsável pelo manejo do rebanho da fazenda, constituído majoritariamente por bovinos, mas que em 2020 passou a ser composto também por caprinos e ovinos. A atuação engloba a criação dos animais desde o seu nascimento, incluindo a vacinação, a nutrição, o bem-estar, a reprodução e a ordenha. A função final do departamento é suprir a demanda de leite do laticínio da empresa em termos de quantidade e qualidade.

O departamento cumpre um papel essencial para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, pois a qualidade dos produtos do laticínio depende diretamente da qualidade do leite utilizado. Os produtos da empresa são inclusive conhecidos e comumente elogiados pela baixa presença de sal, característica que visa realçar a qualidade e o sabor do leite.

O alcance do nível atual de qualidade é visto dentro da empresa como o resultado de um longo trabalho de melhoramento genético do rebanho unido a uma preocupação constante com o bem-estar dos animais. O rebanho de raça holandesa da Fazenda Atalaia, todo nascido e criado na propriedade, se destaca pela boa genética, fruto do cruzamento das vacas com touros de destaque do mercado através de inseminações artificiais. Além disso, os investimentos em melhoria da estrutura oferecida aos animais e os cuidados com a nutrição e o bem-estar do rebanho são regulares, sendo uma das principais preocupações da liderança da empresa.

Além das vacas holandesas, em 2020 foram adquiridas de fazendas parceiras as primeiras cabras e ovelhas da Fazenda Atalaia. O plano da empresa é aprender a trabalhar também com esses animais para, aos poucos, aumentar seu rebanho e conseguir diversificar seu portfólio de produtos sem criar dependências de compra de leite de outras fazendas, assim como hoje já ocorre no caso do leite bovino. O portfólio atual não conta com nenhum derivado de leite de ovelha, mas já possui alguns derivados de leite de cabra atualmente produzidos com um volume pequeno de leite fornecido semanalmente de uma fazenda parceira.

Visando acelerar o crescimento do rebanho de vacas holandesas, a Fazenda Atalaia adquiriu no primeiro semestre de 2021 novilhas das raças angus e nelore para serem utilizadas como “barriga de aluguel” para embriões das melhores vacas holandesas da empresa. O plano é que estes animais sejam receptores de embriões, aumentando o ritmo de nascimento de novas vacas holandesas, em um processo que visa acelerar o aumento do rebanho e acelerar também

o melhoramento genético, uma vez que os embriões viriam das melhores vacas do rebanho atual.

Os principais desafios do departamento atualmente são aumentar a produção de leite de bovinos mantendo a qualidade e sem aumentar os custos por litro de leite e aprender a manejar os rebanhos caprino e ovino, iniciando a produção de leite desses animais.

Por fim, os indicadores que inicialmente devem ser coletados para a implementação de um sistema de desempenho no departamento serão divididos entre o rebanho bovino, já mais estruturado, e o rebanho caprino e ovino. O rebanho de vacas angus e nelore não serão abordados nos indicadores por não terem a função de produzir leite para o laticínio da empresa. No caso do rebanho bovino de raça holandesa, os indicadores são:

- Produção total diária de leite;
- Produção diária de leite de cada uma das vacas;
- Número de vacas em período de lactação;
- Número total de vacas;
- Produtividade por vaca em período de lactação;
- Produtividade por total de vacas;
- Proporção de vacas em lactação pelo total de vacas;
- Período médio de lactação do rebanho;
- Dias em leite;
- Taxa de lotação das áreas destinadas para o rebanho;
- Histórico de Contagem de Células Somáticas (CCS) de tanque;
- Histórico de CCS individualizado do rebanho;
- Contagem Bacteriana Total (CBT);
- Taxa de mastite clínica do rebanho;
- Custo por litro de leite produzido.

Além destes indicadores, é importante que o departamento estabeleça também uma rotina para coletar informações sobre o rebanho caprino e ovino. Para esses rebanhos, os indicadores selecionados são:

- Número de animais em cada um dos rebanhos;
- Produção diária de leite em cada um dos rebanhos;
- Produtividade diária média dos animais em cada um dos rebanhos;
- Custo por litro de leite produzido para cada um dos rebanhos.

Assim como no caso dos custos de produção do departamento agrícola, o custo por litro de leite está inserido nos indicadores acima porque mantê-lo dentro de um intervalo interessante é responsabilidade do departamento, apesar de realizar o cálculo ser competência do Departamento Financeiro.

Laticínio

Departamento responsável por todas as etapas que envolvem a transformação do leite da Fazenda em seus derivados, desde o recebimento do leite da ordenha até o produto estar pronto para consumo. Além do processo produtivo, o escopo atual do departamento também engloba o planejamento dessa produção e o controle do estoque de produtos acabados.

Sendo o departamento responsável pela produção dos queijos e dos demais derivados de leite, a atuação da equipe do laticínio tem influência direta em diversos objetivos estratégicos da empresa. Oferecer produtos com identidade da Fazenda só é possível se os processos produtivos adotados pelo laticínio seguirem as técnicas e os cuidados necessários para isso. Além disso, o aumento da produção mantendo o nível de qualidade de destaque também depende da atuação da equipe que deve ser capaz de desenvolver processos estruturados e escaláveis sem renunciar aos seus diferenciais, evitando uma industrialização excessiva da produção. Por fim, como o departamento é também responsável por planejar a produção e gerenciar o estoque de produtos acabados, otimizar a disponibilidade de produtos também é um objetivo diretamente relacionado às suas competências.

Atualmente o departamento enfrenta uma grande dificuldade em diferentes aspectos de sua rotina que são fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Frequentemente diversos produtos ficam sem estoque, fato causado principalmente pelas falhas no cálculo dos estoques mínimos e pelo desalinhamento entre o planejamento de produção, os níveis de estoque dos produtos acabados e as previsões de demanda. Como muitos dos produtos requerem meses para serem produzidos, é comum que alguns fiquem esgotados por semanas até que os estoques sejam reabastecidos. Além disso, perdas por erros na produção e falta de padronização dos produtos são também falhas regulares, resultando em um alto índice de reprovações pelo controle de qualidade da empresa e uma baixa eficiência produtiva do departamento.

Melhorar a situação desses pontos são vistos atualmente como os principais desafios do departamento para os próximos períodos. Além disso, outro desafio visado pelo departamento é adotar a lógica de economia circular dentro da produção, utilizando os resíduos sólidos da

produção dos principais produtos como matéria-prima secundária para a fabricação de novos produtos, abordagem que aumenta a eficiência da produção e reduz o descarte de resíduos, sendo também uma iniciativa de caráter sustentável.

Os dados iniciais que precisam ser definidos e coletados para permitir a futura implementação de uma modelo de desempenho no departamento estão presentes abaixo:

- Rendimento da produção;
- Percentual descartado do total de resíduos sólidos produzidos;
- Índice de reprovação pelo controle de qualidade para cada produto;
- Níveis de estoque de cada um dos produtos;
- Número de produtos-dia abaixo do nível definido de estoque mínimo;
- Índice médio de ruptura de estoque;
- Índice de perdas no estoque;
- Satisfação dos clientes em relação aos produtos do departamento;
- Premiações conquistadas pelos produtos.

O rendimento da produção avalia principalmente se a produção real do Laticínio está condizente com o volume de leite recebido da ordenha no dia e o intervalo de rendimento estabelecido pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Por exemplo, se certo dia foram produzidos cinco mil litros de leite e todo esse volume foi destinado para a produção de um único queijo cujo rendimento esperado calculado pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento é de dez litros de leite por quilo de queijo, espera-se que a produção real seja por volta de quinhentos quilos. Esse índice irá comparar o rendimento obtido pelo Laticínio com a razão estabelecida, o ideal é que não exista uma grande divergência nem para cima nem para baixo, pois a produção deve ser eficiente e deve seguir as receitas e os processos estabelecidos para cada produto.

Panificação e Restaurante

O departamento é responsável pela produção de pães, bolos, bolachas, doces e outros produtos que não são derivados de leite, mas que também são oferecidos pela Fazenda em sua loja virtual e em sua loja física na própria propriedade. Além disso, o departamento engloba também uma segunda atuação bem distinta que inclui a produção de porções, café da manhã e almoço para os clientes que visitam a propriedade. Desenvolver o cardápio da Fazenda – que atualmente muda semanalmente – e novas receitas são responsabilidades desse departamento, assim como coordenar a equipe que atende o salão do restaurante na Fazenda.

Optou-se por concentrar as duas atuações em um único departamento porque a equipe responsável pelas duas frentes atualmente é a mesma. Atualmente a produção de segunda a sexta-feira se concentra mais em atender as demandas da loja virtual, principalmente pães e bolos. Aos finais de semana e feriados a produção de pães e bolos continua, mas para atender os dias mais movimentados da loja física. Nesses dias o movimento no salão para porções, café da manhã e almoço também cresce, recebendo uma atenção maior da equipe.

No momento em que esse trabalho é desenvolvido está sendo construído um novo salão para o restaurante, fato que pode dividir ainda mais a atuação da equipe, uma vez que as duas atividades deixarão de ser realizadas no mesmo local. Com isso, recomenda-se que uma nova avaliação seja realizada para definir se o departamento deve continuar da forma aqui proposta ou se seria mais apropriada a divisão em dois departamentos.

O principal desafio para a frente de pães e bolos atualmente é conseguir diversificar mais os produtos oferecidos aos clientes, desenvolvendo, por exemplo, pães e bolos menores e com maior valor agregado. Nessa linha, busca-se oferecer produtos de consumo mais rápido e fácil, seguindo a tendência atual da indústria de ter porções individuais e prontas para consumo.

No caso da frente do restaurante, o principal desafio identificado é desenvolver um menu mais completo e conectado com os ingredientes produzidos na própria fazenda. Atualmente o restaurante oferece algumas porções fixas na parte da manhã e semanalmente define duas ou três opções de prato para almoço que acompanham sempre uma entrada e uma sobremesa. O desafio é desenvolver um cardápio mais completo, com opções de entradas, maior variedade de pratos do que atualmente e sobremesas e bebidas mais elaboradas dos que as atuais, com maior valor agregado e que satisfaçam um perfil de cliente exigente. Além disso, o restaurante deve utilizar a maior quantidade possível de ingredientes da própria propriedade, optando preferencialmente por galinha e porcos criados na propriedade, incluindo os queijos nas receitas e tendo uma atuação alinhada com a produção da horta que é cultivada na propriedade.

Os indicadores que precisam começar a ser acompanhados e coletados para permitir a futura implementação de um sistema de desempenho no departamento estão presentes abaixo:

- Receita proveniente das vendas do departamento na loja virtual;
- Receita proveniente das vendas do departamento na loja física;
- Receita proveniente das vendas no restaurante;
- Percentual de produtos perdidos por não conformidade;
- Percentual de produtos perdidos no estoque;
- Percentual de opções oferecidas no menu com ingredientes da Fazenda;

- Percentual de opções oferecidas no menu com queijos da Fazenda;
- Número de clientes atendidos no salão da Fazenda;
- Satisfação dos clientes em relação ao atendimento no restaurante;
- Satisfação dos clientes em relação aos pratos do restaurante;
- Satisfação dos clientes da loja virtual em relação aos produtos do departamento.

Controle de Qualidade

Departamento responsável pelo controle de qualidade de todos os produtos do Laticínio, atua para garantir que todos os produtos disponíveis para venda estão dentro dos padrões desejados.

A boa atuação do departamento é essencial para o sucesso do modelo de negócio da empresa uma vez que a estratégia é oferecer produtos diferenciados para um público exigente que busca produtos sempre de alta qualidade.

Atualmente o departamento ainda está se estruturando, o controle de qualidade já existe, mas não é feito seguindo um protocolo definido e organizado. Portanto, o principal desafio do departamento para os próximos períodos é desenvolver um manual contendo os procedimentos necessários para o controle de qualidade de cada um dos produtos do Laticínio. Feito isso, deve ser estabelecida uma rotina organizada de controle de qualidade de todos os lotes de todos os produtos de forma que o lote só seja liberado para o setor de vendas e expedição após a aprovação por parte desse departamento.

É importante deixar claro que para um produto ser reprovado ele não precisa apresentar necessariamente características ruins, basta ele apresentar características diferentes das definidas e desejadas pela empresa. Por exemplo, se for definido que o requeijão cremoso da Fazenda Atalaia terá uma consistência mole é preciso que todos os lotes respeitem essa característica. Caso um lote apresente uma consistência mais dura – como é o caso de muitas marcas boas de requeijão cremoso que optam por consistências mais duras – é recomendado que ele seja reprovado mesmo que esteja ótimo, pois é preciso seguir um padrão, pois os clientes que compram o produto recorrentemente esperam a consistência mole que foi estabelecida como padrão.

Os indicadores iniciais que devem ser acompanhados e coletados para permitir a futura implementação de um sistema de desempenho no departamento são:

- Percentual de produtos do laticínio com procedimentos de qualidade definidos;

- Percentual de pedidos com produtos fora do padrão;
- Percentual de lotes avaliados;
- Tempo médio de avaliação por lote por produto.

Pesquisa e Desenvolvimento

O departamento é responsável por captar informações sobre o mercado, clientes, tecnologias, inovação e novas tendências e aplicá-los na realidade da empresa para obtenção de melhorias e resultados práticos. Gerenciar o portfólio oferecido pela empresa através do desenvolvimento de novos produtos e melhoraria dos atuais e adaptar nossa atuação de acordo com a demanda dos nossos clientes são as principais funções desse departamento.

A atuação do departamento está muito atrelada ao oferecimento de produtos com identidade que atendam as demandas dos nossos clientes, pois o desenvolvimento das novas receitas – com destaque para a linha autoral – e a constante evolução do portfólio atual e dos processos adotados são competências desse departamento.

O departamento ainda é muito atrelado ao setor do Laticínio, uma vez que atualmente não há uma equipe dedicada exclusivamente para essa frente e os participantes atualmente são colaboradores que atuam nos dois departamentos. No entanto, a preocupação com o desenvolvimento de novos produtos na empresa não é recente, o que inclusive resultou no desenvolvimento das receitas autorais que existem há mais de seis anos na empresa, somente sua estruturação e formalização que está ainda em fase inicial de desenvolvimento.

Com isso, um dos principais desafios atuais do departamento é estruturar sua atuação, formalizando o protocolo de produção dos produtos que já existem na empresa. Após essa etapa, o departamento deve desenvolver produtos a partir dos resíduos sólidos atuais de produção do laticínio que atualmente são subutilizados (em especial o soro de leite), criando a base necessária para uma produção mais circular. Em paralelo, devem ser revisadas as embalagens para que sejam utilizadas mais matérias-primas renováveis, além da revisão dos fracionamentos dos produtos oferecidos aos clientes, visando atender a demanda já identificada pela empresa por porções individuais e fácil consumo.

Os indicadores iniciais que devem ser calculados pelo departamento em um primeiro momento para permitir a futura implementação de um sistema de desempenho são:

- Percentual dos produtos com ficha de produção completa formalizada;
- Número de receitas desenvolvidas a partir do soro de leite produzido atualmente;

- Percentual da receita proveniente de produtos desenvolvidos nos últimos 12 meses;
- Percentual da receita proveniente de variações de produtos já existentes lançados nos últimos 12 meses;
- Percentual do volume de embalagem utilizado proveniente de matérias-primas renováveis;
- Número de produtos com porções individuais;
- Número médio de etapas necessárias para consumo dos produtos;
- Satisfação dos clientes em relação aos novos produtos;
- Satisfação dos clientes em relação as novas porções;
- Satisfação dos clientes em relação as embalagens.

Vendas

O departamento de vendas é responsável pela venda dos produtos da Fazenda nos canais atuais e pelo desenvolvimento e avaliação de novos canais. Atualmente a atuação é dividida em três frentes principais: a Lojinha da Fazenda, a Loja Virtual e a venda para Pessoas Jurídicas (PJ). Além da venda, o departamento é responsável pela prospecção de novos clientes e retenção dos atuais, em especial na frente de atacado em que há um caráter estratégico de fortalecimento da marca ao se estabelecer relações com parceiros de renome, como restaurantes premiados, fato que exige uma avaliação e segmentação desses clientes. Coordenar a equipe que atua na lojinha da Fazenda apresentando a proposta da empresa e realizando degustação e venda dos produtos é uma responsabilidade desse departamento.

A atuação da equipe de vendas está relacionada com diversos objetivos estratégicos corporativos da Fazenda Atalaia, pois o departamento é o responsável por comercializar os produtos com os clientes, gerando a receita da empresa. Além disso, por exercer esse papel, o departamento é também um dos responsáveis pelo atendimento aos clientes e pela apresentação e difusão da nossa proposta.

Um desafio de todo o departamento é aumentar o faturamento da empresa, o que deve ser feito através do crescimento dos três canais atuais que são vistos hoje como complementares para o alcance dos objetivos da empresa. O canal de vendas PJ atualmente é responsável por cerca de sessenta por cento do faturamento total e também possui um importante papel de fortalecimento e difusão da marca ao firmar parcerias com restaurantes e parceiros de renome no mercado. Os outros dois canais atendem principalmente clientes pessoa física (PF) e, como é de se esperar, a margem desfrutada pela empresa neles é maior do que no canal de vendas

para PJ. Além disso, a Loja Virtual consegue, por meio das redes sociais e o uso de marketing digital, aumentar a frequência de compra dos clientes atuais, aumentar o alcance das vendas e atrair novos clientes. Por fim, a venda na Loja da Fazenda é importante para fidelizar os clientes, pois na Fazenda é mais fácil apresentar e transmitir a proposta da empresa, apresentando a história da propriedade e da empresa e a forma que os produtos são produzidos.

Além desse desafio, há na frente de PJ um desafio de aumentar o entendimento da equipe de vendas sobre seus clientes, mapeando receita total, ticket médio, frequência de compra, perfil do cliente, contribuição para a marca da Fazenda, margem da cesta de produtos e outras características. Realizado esse estudo, é preciso melhorar a segmentação desses clientes em classificações que indiquem sua importância estratégica para a empresa para, com isso, utilizar esses critérios na definição das condições de venda oferecidas. Além disso, é preciso que o departamento entenda melhor sua taxa atual de retenção de clientes e os principais motivos de evasão para que possa corrigi-los.

Nas duas frentes de PF o principal desafio atual é entender melhor o nível atual de satisfação dos clientes para que seja possível atuar de forma eficiente na correção e melhoria dos problemas identificados. Além disso, no caso da Loja Virtual há a proposta de estruturar um teste inicial de venda recorrente para avaliar essa oportunidade.

Por fim, recentemente duas novas frentes de venda foram identificadas pela equipe com grande potencial, a primeira frente de entregas quinzenais em condomínios da região em uma espécie de feira do condomínio realizada em parceria entre a Fazenda, os próprios moradores e a administração desses condomínios e a segunda frente de venda de blocos de conjuntos para empresas, sejam para seus colaboradores ou para seus parceiros. As duas demandas surgiram durante o ano de 2020 quando empresas e condomínios entraram em contato com a Fazenda solicitando orçamentos, alguns testes foram realizados e os primeiros resultados foram positivos.

Os dados iniciais que devem ser acompanhados e coletados para possibilitar a futura implementação de um sistema de desempenho no departamento são:

- Faturamento total;
- Crescimento percentual do faturamento total;
- Faturamento total por frente;
- Crescimento percentual do faturamento por frente;
- Margem de contribuição média por frente;
- Ticket médio dos clientes;

- Frequência de compra dos clientes;
- Histórico de compra dos clientes;
- Margem de contribuição da cesta de cada cliente;
- Número de clientes PJ por segmento;
- Taxa de retenção dos clientes;
- Taxa de evasão dos clientes;
- Motivos mais frequentes de evasão;
- Satisfação dos clientes por frente;
- Número total de clientes por frente;
- Número de cidades atendidas por frente;
- Receita total na frente de condomínios;
- Número de condomínios parceiros;
- Receita total na frente corporativa;
- Número de empresas parceiras;
- Número de entregas através das empresas.

Financeiro

O departamento financeiro é responsável por precificar os produtos, planejar e gerenciar os recebimentos e os pagamentos da empresa, assim como aprovar as vendas realizadas pelo setor de vendas, acompanhar o recebimento dos pagamentos e mapear e contactar os clientes inadimplentes.

O departamento também está diretamente relacionado a vários objetivos estratégicos da empresa, em especial os relacionados a perspectiva financeira, uma vez que gerenciar a receita e os gastos da empresa visando maximizar os lucros de longo prazo de forma sustentável é algo que depende diretamente desse departamento.

No momento em que esse trabalho está sendo desenvolvido o departamento está passando por uma transição de sua equipe, então pode-se dizer que também está em uma etapa de reestruturação. Nessa situação, os desafios centrais para os próximos períodos serão realmente concluir essa reestruturação, organizando o gerenciamento de contas da empresa e disponibilizando relatórios financeiros básicos para a liderança da empresa que facilite a visualização da situação financeira da empresa para que os investimentos possam ser planejados. Além disso, é preciso que o departamento atue na busca por otimização do custeio dos produtos, automatizando minimamente o modelo de cálculo e definindo as faixas de preço

que deve ser negociada para cada produto em cada frente de venda. Por fim, a equipe deve monitorar de perto as inadimplências para que possa atuar ativamente no bloqueio das vendas para clientes nessa situação e também na resolução desses casos junto ao cliente.

As informações que devem ser acompanhadas e coletadas para futuramente possibilitar o início da implementação de um modelo de desempenho no departamento são:

- Faturamento;
- Lucro bruto;
- Lucro líquido;
- Liquidez corrente;
- Variação percentual entre faturamento previsto e real;
- Percentual de clientes inadimplentes;
- Percentual de cálculos de precificação já automatizados.

Logística

O departamento de logística recebe as vendas aprovadas do Departamento Financeiro e deve se responsabilizar pela logística de entrega destes produtos, sendo essa sua principal função. Para isso, o departamento deve desenvolver e atualizar o cronograma de entregas, definindo em quais dias serão realizadas entregas em quais cidades. Com o cronograma feito, deve ser capaz de distribuir as vendas realizadas dentro destes dias, agendando todos os pedidos. Por fim, o departamento é responsável por coordenar a atuação dos motoristas, roteirizando os pedidos de um mesmo dia e oferecendo a eles o suporte necessário durante as entregas.

A atuação do departamento tem uma relação direta com o objetivo da empresa de aumentar o alcance das vendas, pois a criação de novas rotas aumenta o alcance dos canais de vendas. Além disso, a forma que a entrega é realizada possui uma influência direta na experiência de recebimento dos produtos, contribuindo diretamente para sua satisfação. Por fim, uma rota otimizada facilita a rotina dos motoristas, melhorando as condições de trabalho desses colaboradores.

Dentre os principais desafios do departamento para os próximos períodos, destacam-se os desafios de manter a qualidade dos produtos durante as entregas, aumentar a área coberta através do desenvolvimento de novas rotas, reduzir os prazos de entrega para nossos clientes, aumentar a previsibilidade das entregas para os clientes e otimizar o custo das entregas. Ou seja, idealmente os fretes devem cobrir uma grande área, terem prazos curtos de entrega, oferecer uma boa previsão sobre data e hora de entrega aos clientes, permitir o

acompanhamento do pedido pelos clientes e garantirem a qualidade dos produtos. Tudo isso realizado a um custo baixo para a empresa para que possa ser cobrado um valor também baixo dos clientes.

Além disso, o departamento utiliza um sistema que permite a automatização total do processo de roteirização, mas atualmente muitas das etapas são realizadas manualmente, aumentando a probabilidade de erros e reduzindo a eficiência do departamento. Um desafio importante do setor é dominar a ferramenta para que o processo de roteirização seja cada vez mais automatizado, permitindo que a equipe tenha mais tempo disponível para outras atividades.

Os indicadores iniciais que devem ser calculados pelo departamento em um primeiro momento para permitir a futura implementação de um sistema de desempenho são:

- Tempo médio gasto com a roteirização das entregas;
- Prazo médio de entrega por cidade;
- Custo médio de entrega por cidade;
- Satisfação dos clientes com entregas;
- Percentual de entregas realizadas com refrigeração;
- Percentual de entregas realizadas em horário comercial;
- Percentual de entregas realizadas por rota própria;
- Alcance máximo das rotas próprias;
- Percentual dos pedidos com falhas realizadas por erros do departamento;
- Percentual das encomendas com horário de entrega previsto cumprido.

Expedição

O departamento de expedição recebe os pedidos do departamento de logística já separado em rotas. Seu papel é embalar (quando necessário), separar, identificar e conferir cada um dos pedidos, garantindo que todas as encomendas da rota estejam prontas para transporte, sem erros de separação.

O nível de satisfação dos clientes ou parceiros que recebem os produtos da Fazenda em suas casas ou negócios depende muito da atuação desse departamento, pois é preciso que não existam erros na separação dos produtos das encomendas, garantindo que todos recebam exatamente o que esperavam. Além disso, a atuação do departamento é essencial para que o trabalho de roteirização do Departamento de Logística funcione, pois a identificação dos pedidos dentro das rotas estabelecidas é competência desse departamento.

Além de reduzir os erros causados por falhas na separação das encomendas, um dos principais desafios do departamento atualmente é desenvolver um processo estruturado que permita a rastreabilidade dos produtos vendidos. Para isso, o primeiro passo é adotar uma rotina de registrar a data em que cada um dos lotes começa a ser utilizado pelo departamento.

Os dados iniciais que devem ser monitorados pelo departamento para permitir a futura implementação de um sistema de desempenho são:

- Número de encomendas para PJ separadas por dia;
- Número de encomendas da Loja Virtual separadas por dia;
- Percentual das entregas com erros na seleção dos produtos;
- Percentual das entregas com erros na identificação das encomendas.

Suporte ao Cliente

Departamento responsável pelo atendimento aos clientes, em especial na etapa pós-vendas. Deve ser capaz de coletar feedbacks dos clientes e, quando necessário, atuar de forma rápida e eficiente para corrigir possíveis erros e reclamações. Os retornos coletados dos clientes devem ser mapeados de forma inteligente e repassados para os departamentos responsáveis, permitindo um desenvolvimento e aprendizado constante.

O departamento também não é estruturado atualmente, tendo uma postura muito passiva em que os erros realizados só são percebidos quando são notificados pelos próprios clientes. Além disso, não há o envio aos clientes de uma pesquisa de satisfação capaz de coletar as percepções desses clientes sobre os tópicos relevantes, permitindo mapear os pontos fortes e fracos da empresa.

É através de uma boa atuação desse departamento que a empresa será capaz de otimizar a coleta de informações de seus clientes para, com isso, ser capaz de oferecer a eles um bom atendimento e suporte, dois dos objetivos estratégicos traçados para a Fazenda Atalaia.

Os principais desafios do departamento para os próximos períodos são desenvolver uma pesquisa de satisfação capaz de coletar as percepções dos clientes, desenvolver uma rotina ativa de envio dessa pesquisa e análise dos dados coletados e estruturar o processo de resolução de erros e reclamações, garantindo um atendimento padronizado e de qualidade aos clientes.

Os indicadores que devem ser coletados pelo departamento para permitir a futura implementação de um sistema de desempenho são:

- Percentual de clientes que a pesquisa de satisfação é enviada;
- Percentual de clientes que respondem pesquisa de satisfação;

- Tempo médio entre identificação e correção dos erros;
- Tempo médio entre entrega e identificação dos erros;
- Satisfação dos clientes com atendimento pós-vendas.

Gente e Gestão

Departamento responsável pela gestão e desenvolvimento do quadro de colaboradores da empresa. Deve ser capaz de oferecer boas condições de trabalho às pessoas e proporcionar treinamentos e iniciativas que permitam o desenvolvimento e o aprendizado constante dos envolvidos.

O departamento tem um papel essencial para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos, pois é o principal agente na construção de um ambiente de trabalho saudável e que permita o constante desenvolvimento das pessoas. Além disso, o departamento é também o responsável pelas contratações da empresa, então deve ser capaz de atrair pessoas alinhadas com o propósito da Fazenda.

Atualmente o principal desafio do departamento é ter uma atuação mais presente no cotidiano dos colaboradores da empresa, oferecendo treinamentos, ações que aumentem a motivação das pessoas e atividades que colaborem com a propagação da cultura da empresa entre seus funcionários. Para isso, é preciso que o departamento estabeleça um canal de diálogo direto e constante com os líderes dos departamentos e com todos os colaboradores da empresa. Além disso, o departamento busca estruturar a iniciativa de grupos de atividades opcionais que visam integrar mais os colaboradores, como grupos de esporte ou de iniciativas sociais.

Outro desafio atual do departamento é estruturar melhor a entrada dos novos colaboradores à empresa, garantindo que todos compreendam o negócio da Fazenda como um todo, não somente o de seu departamento específico.

Alguns dos indicadores que devem começar a ser acompanhados dentro desse departamento para permitir uma futura implementação de um sistema de desempenho são:

- Horas de treinamentos realizados por ano;
- Número de departamentos que receberam treinamento no ano;
- Taxa de turnover de funcionários da empresa;
- Satisfação dos funcionários;
- Número de reclamações dos funcionários;
- Horas de eventos corporativos realizados no ano;
- Número de participantes dos processos de entrada;

- Número de funcionários participando de atividades opcionais;
- Número de atividades opcionais realizadas.

Compras

Departamento tem como principal função concentrar as compras das demais equipes da Fazenda, incluindo compras pontuais ou rotineiras. No caso de compras pontuais, após receber solicitações dos departamentos, deve realizar cotações e realizar as compras – em alguns casos precisando da aprovação do departamento financeiro. Além disso, deve também organizar e controlar os estoques de insumos, realizando compras rotineiras sem depender de solicitações dos departamentos.

O departamento tem um papel importante na otimização dos gastos da empresa, pois se responsabiliza por fazer uma pesquisa entre as opções disponíveis no mercado antes de realizar as solicitações de compra, sem perder de vista a necessidade da empresa em ter insumos de qualidade.

O principal desafio do departamento atualmente é organizar o estoque de insumos e de produtos terceirizados para revenda nas lojas física e virtual e a relação com os fornecedores, definindo o estoque mínimo e o preço de compra de cada um dos produtos e realizando um mapeamento mais organizado e formalizado de cada um dos fornecedores atuais e potenciais. Definido o estoque mínimo, é preciso implementar uma forma prática de controlar o nível de cada um dos produtos para que novas solicitações de compra sejam realizadas antes dos produtos se esgotarem.

Os principais indicadores que devem ser calculados para que esse departamento possa implementar um sistema de desempenho no futuro são:

- Percentual de variação nos preços pagos para cada insumo;
- Níveis de estoque de insumos e produtos terceirizados;
- Número de produto-dia abaixo do nível definido de estoque mínimo;
- Número de produto-dia de estoque zerado;
- Perdas nos estoques.

Marketing e Parcerias

Departamento responsável pelo gerenciamento e fortalecimento da marca da Fazenda. Realiza também o monitoramento das redes sociais da empresa, produzindo conteúdo próprio e interagindo com clientes e parceiros. Deve elaborar planos de marketing e desenvolver ações promocionais, além de desenvolver parcerias pontuais ou duradouras.

Departamento tem uma atuação muito próxima com o Departamento de Vendas, pois é uma ferramenta essencial na difusão da proposta da empresa e na prospecção de novos consumidores e parceiros. Por esses motivos, tem um papel essencial no objetivo estratégico da empresa de conseguir disseminar sua proposta para um número cada vez maior de clientes e também no objetivo de transmitir a proposta da Fazenda Atalaia para seus clientes e potenciais clientes.

Atualmente o principal desafio do departamento é conseguir aumentar o alcance de suas ações, algo que já vem sendo bem trabalhado nos últimos anos, fato que pode ser percebido pelo grande aumento na base de seguidores nas redes sociais. Além disso, o departamento deve conseguir desenvolver um planejamento de ações variadas e deve também conseguir mobilizar esforços dos demais departamentos envolvidos para que essas ações se concretizem.

Alguns indicadores que devem ser monitorados por esse departamento para uma futura implementação de um sistema de desempenho são:

- Variação percentual no número de seguidores da página da empresa no Instagram;
- Número de publicações no Instagram;
- Variação nos indicadores de engajamento fornecidos na própria ferramenta do Instagram;
- Variação nas métricas de propagandas pagas do Facebook e do Google;
- Número de parcerias realizadas;
- Número de atividades promocionais realizadas e retornos obtidos;
- Percentual de clientes que afirmam ter primeiro contato com a empresa pelas redes sociais ou demais ações do departamento.

Arquitetura e Restauro

Departamento responsável pela preservação do patrimônio histórico da Fazenda e pela sua valorização. Atua no restauro do patrimônio e no desenvolvimento de atividades de cunho cultural como recepção de escolas, oferecimento de visita histórica guiada e desenvolvimento de exposições conectadas com o contexto da empresa.

O departamento tem um papel importante na transmissão da proposta da empresa aos seus clientes e potenciais clientes, pois atua na preservação e propagação da história da propriedade em que a empresa se localiza, um dos pontos de maior destaque em sua proposta. Além disso, a própria preservação do patrimônio é uma atividade essencial para garantir à Fazenda Atalaia o alcance de sua estratégia, pois um dos fatores de diferenciação e destaque da

empresa é exatamente a preservação de sua história e de todo o conjunto arquitetônico da propriedade.

O principal desafio do departamento para os próximos períodos é concluir o restauro do centro histórico da Fazenda, composto pela tulha, os terreiros, a sede e o alambique. Além disso, o departamento deve ser capaz de promover ações que valorizem esse trabalho e aumentem a difusão dessas ações entre as pessoas.

Alguns indicadores que devem ser acompanhados dentro desse departamento para permitir a implementação futura de um sistema de desempenho são:

- Variação no percentual de conclusão das reformas iniciadas;
- Número de atividades culturais realizadas;
- Número de clientes participantes das atividades promovidas.

Tecnologia da Informação

O Departamento de Tecnologia da Informação (TI) da empresa era praticamente inexistente até o início do desenvolvimento desse trabalho. No entanto, logo durante as primeiras semanas a própria liderança da empresa notou a necessidade por essa mudança, fato que motivou a contratação de uma equipe de consultoria especializada no assunto que conduziu a implementação de um sistema mais robusto de ERP na empresa que deveria ser adotado em paralelo com a maior estruturação do Departamento de TI, ambas ações que estão acontecendo concomitantemente com esse trabalho.

As principais funções do departamento são coletar, gerenciar e trabalhar as informações da empresa, garantindo que os dados capturados sejam traduzidos em análises e ações práticas que aproximem a empresa de seus objetivos estratégicos traçados.

Essas funções são essenciais para que a empresa consiga situar de forma mais clara qual sua situação atual para que possa traçar formas avançar em direção aos seus objetivos. A atuação do departamento é essencial para que o objetivo estratégico de otimizar a coleta de informações internas e dos clientes seja alcançado, permitindo que a empresa satisfaça melhor as demandas dos seus consumidores e entenda melhor as formas de alcançar uma eficiência operacional.

Como o departamento está se estruturando, o principal desafio para os próximos períodos é implementar os novos sistemas e garantir o início da coleta das informações da empresa, dentre elas as levantadas nessa mesma seção do trabalho. Após isso o departamento

terá uma atuação ativa na implementação de um futuro sistema de desempenho na Fazenda Atalaia.

Devido à fase inicial em que se encontra, não serão levantados indicadores para esse departamento, pois sua atuação inicial é implementar as ferramentas necessárias para que os demais departamentos sejam capazes de coletar os seus dados.

Considerações sobre os Departamentos

Apresentados os principais departamentos que compõem a Fazenda, é importante ressaltar algumas considerações sobre o assunto. Como é de se esperar pelo porte da empresa, há alguns departamentos sobrecarregados que atualmente acumulam tarefas que idealmente seriam responsabilidade de outras equipes, assim como há diversos funcionários cuja atuação se divide em mais do que um único departamento dentro da empresa. No entanto, tais fatores não serão impeditivos para o prosseguimento do método proposto para esse trabalho.

Além disso, destaca-se a importância de uma boa coordenação entre os departamentos, uma vez que a grande maioria dos desafios enfrentados pela empresa só poderão ser superados através de uma atuação conjunta entre duas ou mais áreas. Exemplificando, o desenvolvimento de novas rotas comerciais depende do alinhamento entre o departamento de logística e o departamento de vendas, pois uma nova rota depende de uma avaliação criteriosa sobre custos de entrega e, ao mesmo tempo, a prospecção de clientes localizados na região.

Relações entre Departamentos

A relação entre os departamentos fica mais clara se forem mapeados de forma simples dois processos da Fazenda Atalaia, o processo de produção dos derivados de leite e o processo de venda. No entanto, será abordado nesse caso somente a produção dos derivados de leite, sem englobar também a produção da panificação e restaurante, pois esse departamento possui uma atuação mais independente. Além disso, no caso do processo de venda a análise será limitada aos canais de venda PJ e a Loja Virtual, pois a Loja Física da Fazenda Atalaia também possui um processo mais independente e habitual, semelhante ao de uma loja tradicional.

O início do processo produtivo pode ser entendido como a produção do volumoso pelo Departamento Agrícola, oferecendo comida para que a nutrição do rebanho para que as vacas permaneçam saudáveis e produzam leite durante a ordenha realizada pelo Departamento Zootécnico. Produzido o leite, o Departamento do Laticínio irá atuar na aplicação das receitas e dos procedimentos estabelecidos pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento para a transformação do leite em seus derivados. Esses produtos serão então avaliados em diversas

etapas pelo Departamento de Controle de Qualidade que julgará se os produtos estão dentro dos padrões de qualidade esperados pela Fazenda Atalaia e, em caso positivo, irá liberar os lotes para venda.

Entendido o processo produtivo, podemos analisar o processo de comercialização dos produtos. Esse processo começa pela atuação conjunta do Departamento de Marketing e Parcerias e do Departamento de Vendas na prospecção dos clientes. Realizada essa etapa, o Departamento de Vendas se responsabilizará pela realização das vendas que seguirão para aprovação do Departamento Financeiro e, após aprovadas, serão encaminhadas para o Departamento Logístico agendar e roteirizar as entregas. Separadas as entregas, os pedidos são enviados para o Departamento da Expedição que irá separar os produtos de cada um dos pedidos, identificar de acordo com as rotas e deixar prontos para que os motoristas realizem as entregas com suporte do Departamento Logístico. Realizada a entrega, é preciso que o Departamento de Suporte ao Cliente entre em contato para garantir que tudo foi feito de acordo com o esperado e colete as percepções dos consumidores.

Os dois processos estão sendo abordados de forma muito simplificada, mas é perceptível a grande relação existente entre os diferentes Departamentos da empresa, fato que deixa clara a necessidade de que cada um compreenda o negócio da Fazenda Atalaia como um todo, assim como a sua importância para que a empresa alcance seus objetivos. No entanto, para que esse processo ocorra de forma simples e natural é preciso que todos os Departamentos compreendam a estratégia definida para a empresa e que suas metas e objetivos estejam relacionadas com as metas e os objetivos estabelecidos pela liderança. Garantir esse entendimento e o alinhamento entre as equipes e a empresa é o principal papel dos OKRs, sistema de desempenho já apresentado no Capítulo 2.4.6 desse trabalho que será abordado no contexto da Fazenda Atalaia na próxima seção.

4.4.2. Implementação dos OKRs

Realizada a análise dos departamentos que compõem a empresa, inicia-se o processo de aplicação do Sistema de OKRs na Fazenda Atalaia. Conforme já apresentado durante a etapa de Elaboração dos Indicadores desse trabalho, foi definido, em conjunto com a liderança da empresa, que a situação atual da Fazenda Atalaia não permite a implementação completa desse sistema em todos seus departamentos, mas, dada essa limitação, essa seção do trabalho será adaptada em duas etapas descritas abaixo:

- **Seleção dos departamentos para aplicação do modelo:** etapa visa avaliar se há departamentos que já apresentam as condições mínimas necessárias para aplicação dos OKRs;
- **Aplicação da sistema nos departamentos selecionados:** aplicação do método nos departamentos selecionados na etapa anterior, caso algum tenha sido selecionado.

Mesmo que não seja possível aplicar o modelo em toda a empresa, a implementação do método em alguns setores gera diversos benefícios para a Fazenda Atalaia, pois tal ação permite que a empresa inicie seu processo de aprendizado e adaptação ao novo modelo de desempenho, além de facilitar a sua futura expansão para as demais áreas conforme avance a estruturação dos departamentos.

A avaliação da situação de cada departamento será realizada a partir de uma análise do nível de estruturação atual de cada departamento, da facilidade de implementação dos indicadores propostos e, claro, uma discussão conjunta entre o autor do trabalho, o líder do departamento em questão e ao menos uma das principais lideranças da empresa. É importante destacar que é mais interessante para o sucesso da implementação do sistema que inicialmente sejam selecionados departamentos cuja liderança está mais alinhada com o modelo, gerando assim uma menor resistência às mudanças necessárias.

A implementação dos OKR visa garantir que a atuação de cada uma das equipes esteja alinhada com o mapa estratégico desenhado para empresa. Definir um plano de ação para os departamentos é extremamente importante para facilitar a difusão da estratégia desenvolvida para a empresa, pois, ao traduzir os objetivos estratégicos do BSC em OKRs específicos para cada equipe, facilita-se a compreensão por parte de cada área sobre qual será seu papel para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos.

Além disso, como os OKRs não são impostos, mas definidos de forma conjunta entre os departamentos e a liderança, há um comprometimento maior por parte das equipes com estes objetivos. Por fim, conforme já apresentado no Capítulo 2.4.6 deste trabalho, os OKRs possibilitam um alinhamento claro sobre quais devem ser as prioridades dos departamentos no período, aumentando o foco das equipes no que realmente importa para a empresa, além de permitir um acompanhamento fácil do andamento dos objetivos através de seus indicadores.

– Seleção dos departamentos para aplicação dos OKRs

Apesar de já ter sido identificado durante o trabalho que a empresa não tem condições atualmente de aplicar o modelo em todos seus departamentos, é essencial que a comunicação sobre a importância dos OKRs seja realizada para toda a organização, garantindo assim o engajamento de todas as equipes no desenvolvimento das bases necessárias para a futura adoção do modelo em todas as áreas da Fazenda Atalaia.

Com isso, o trabalho de definição dos OKRs iniciou-se com uma reunião em que estavam presentes as principais lideranças da empresa e de todos os departamentos, independente do nível de estruturação de cada equipe. Visando garantir o alinhamento acerca das reuniões anteriores, a estratégia elaborada, os FCS definidos e o mapa estratégico da empresa foram novamente apresentados, assim como a divisão da empresa em departamentos e as principais funções e desafios de cada um deles. Por fim, foi elaborada uma apresentação sobre o conceito dos OKRs, garantindo o alinhamento de todos os presentes sobre o modelo e seus potenciais benefícios para a empresa.

Em seguida, foi conduzida uma rodada de reuniões individuais com a liderança de cada um dos departamentos em que também estava sempre presente ao menos uma das lideranças da empresa. Essas reuniões visavam definir quais equipes apresentavam as condições mínimas necessárias para a aplicação dos OKRs. Para isso, a análise dos departamentos foi utilizada para embasar as discussões sobre o nível de estruturação atual dos departamentos e os esforços necessários para implementação dos indicadores sugeridos.

O Quadro 16 abaixo apresenta as impressões coletadas dessas reuniões, indicando os departamentos em que, em conjunto com suas próprias lideranças, foi identificado o nível de estruturação necessários para aplicação do método e os departamentos em que o esforço necessário para implementação dos indicadores sugeridos não inviabilizava a ação nesse momento.

Quadro 16 - Mapeamento da situação dos departamentos

Fonte: elaborado pelo autor

Departamento	Estruturação	Indicadores
Agrícola	✓	✓
Zootécnico	✓	✓
Laticínio	✓	✓
Panificação e Restaurante	✓	✓
Controle de Qualidade		
Pesquisa e Desenvolvimento		
Vendas	✓	✓
Financeiro		
Logística	✓	
Expedição	✓	
Suporte ao Cliente		
Gente e Gestão		
Compras	✓	
Marketing e Parcerias		✓
Arquitetura e Restauro		
Tecnologia da Informação		

Com base nisso, os seguintes departamentos foram selecionados como potenciais opções para a implementação da Sistema de OKRs:

- Agrícola;
- Zootécnico;
- Laticínio;
- Panificação e Restaurante;
- Vendas.

Além disso, durante as reuniões a liderança da empresa buscou entender quão confortável cada um dos líderes dos departamentos estava com a implementação do método, sendo possível mapear certos pontos de maior ou menor resistência ao modelo, algo totalmente natural e esperado quando um novo modelo está sendo implementado a uma empresa. Por esse motivo, o Departamento do Laticínio foi removido da lista, uma vez que o líder do setor afirmou durante a reunião que preferiria aderir ao modelo em um momento de expansão da ferramenta junto aos demais departamentos.

Apesar de já apresentar um bom nível de estruturação e de já monitorar boa parte dos indicadores sugeridos, o Departamento de Panificação e Restaurante também foi removido da lista de potenciais por estar em um momento de transição com a construção do novo salão que pode gerar uma cisão na equipe em duas áreas independentes, conforme já foi levantado anteriormente durante a análise do departamento.

Após essas mudanças, a lista final de departamentos selecionados para aplicação inicial do Sistema de OKRs foi a seguinte:

- Agrícola;
- Zootécnico;
- Vendas.

Os três departamentos possuem a estruturação necessária para a implementação do método proposto, sendo três dos departamentos mais antigos e maduros da empresa e que já acompanham quase a totalidade dos indicadores propostos na etapa de análise. Além disso, um dos proprietários da empresa possui sua atuação muito vinculada aos Departamentos Agrícola e Zootécnico, o que foi visto como um ponto positivo para a seleção desses departamentos, uma vez que o envolvimento da liderança nessa implementação tem o potencial de incentivar a futura aplicação nos demais departamentos, assim como, em caso de falhas no alcance dos objetivos propostos, também ajuda a desmistificar o medo existente na maioria das empresas em falhar no alcance das metas, o que é algo preciso para a boa aplicação dos OKRs.

– **Aplicação do modelo nos departamentos selecionados**

Mapeados os departamentos em que seria desenvolvida a sistema de OKRs, foi possível dar início à definição dos seus objetivos e resultados-chave. Para isso foi conduzida uma rodada de reuniões individuais com cada um dos departamentos selecionados em que estava sempre presente ao menos uma das lideranças da empresa. Essas reuniões visavam definir, a partir do mapa estratégico da Fazenda Atalaia desenvolvido durante o Capítulo 4.3.1, quais os principais objetivos em que cada departamento iria definir seus esforços neste primeiro ciclo e, na sequência, definir também os resultados-chave atrelados a cada um destes objetivos.

A liderança da empresa decidiu trabalhar inicialmente com OKRs de prazo anual com revisões trimestrais, tendo o início do período marcado para o início do segundo semestre de 2021. Ou seja, em julho de 2021 os objetivos dessa seção passam a ser válidos e o sucesso no alcance dos objetivos será medido em uma seção de retrospectiva ao fim do mês de junho de 2022, encerrando o período em questão e dando início a um novo ciclo. No entanto, conforme

apresentado por Doerr (2019), os objetivos e resultados-chave não são rígidos e não devem ser avaliados somente ao fim do período, é preciso que os dados sejam coletados e compilados frequentemente e, quando necessário, os objetivos sejam revisados e adaptados.

Adaptando a recomendação apresentada por Doerr (2019), a discussão para definição dos objetivos iniciou-se com as seguintes perguntas:

- “Quais os principais objetivos do departamento? Quais os maiores obstáculos para o atingimento desses objetivos hoje?”
- “Qual é a coisa mais importante para o departamento para o próximo período?”
- “Em que as pessoas do departamento devem concentrar seus esforços?”

A partir destas perguntas a reunião foi conduzida seguindo a técnica de brainstorming, sem grande foco na priorização dos objetivos levantados. Em um segundo momento, já com um vasto número de objetivos disponíveis, os participantes elegeram em conjunto quais destes deveriam nortear a ação do departamento durante o próximo período, tendo claro que a quantidade máxima de objetivos por departamento deveria ser cinco, garantindo o foco necessário para o desenvolvimento. Por fim, para cada um dos objetivos selecionados foram estabelecidos os resultados-chave capazes de nortear a equipe para o alcance dos objetivos e monitorar e avaliar seu andamento, conforme será apresentado a seguir.

Agrícola

Retomando o que já foi apresentado anteriormente, este é o Departamento responsável pela gestão agrícola da Fazenda, produzindo milho em grãos, silagem de milho, gramíneas para pastejo e feno. Produção tem como objetivo principal atender a necessidade nutricional do rebanho da Fazenda, mas, em caso de excedentes, também oferece uma fonte de receita para empresa ao comercializar grãos ou silagem para terceiros.

A Fazenda Atalaia precisa aumentar o seu rebanho para que consiga aumentar sua produção de leite atual. Visando este objetivo, é preciso que o departamento agrícola aumente sua produção para atender essa demanda crescente por insumos. Sendo milho a principal cultura, optou-se por focar o OKR do departamento na produção desse produto.

Em conjunto, foi definido que o OKR para o departamento agrícola seria anual para respeitar o ciclo das safras e adotaria um caráter mais compromissado do que ambicioso, ou seja, objetivos que a empresa realmente espera alcançar integralmente e que são mais palpáveis. A partir de uma discussão técnica avaliando o histórico de produção e a necessidade esperada

para a Fazenda, os participantes da reunião alinharam o OKR para o departamento conforme apresentado na Figura 27 abaixo.

Figura 27 - OKR do Departamento Agrícola
Fonte: elaborado pelo autor

OBJETIVO	
Suprir a demanda interna da Fazenda de silagem de milho e milho em grãos	
RESULTADOS-CHAVE (MEDIDOS POR...)	
1.	Plantar milho em 100% da área disponível para este fim (própria e arrendada) até 10 de novembro
2.	Produzir no mínimo 80 hectares de silagem de milho com rendimento mínimo de 50 toneladas por hectare
3.	Produzir 140 sacos de grão de milho por hectare na área destinada para este fim

Zootécnico

Conforme já foi apresentado, o departamento é responsável pelo manejo do rebanho da fazenda, composto por bovinos, caprinos e ovinos. A sua atuação engloba as etapas de reprodução, sanidade, conforto, nutrição e ordenha dos animais. Objetivo principal do departamento é suprir a demanda de leite do laticínio da empresa em termos de quantidade e qualidade.

Assim como no caso da análise, para a definição dos objetivos e resultados-chave o departamento também foi analisado em duas etapas, a primeira com foco no rebanho vacas holandesas e a segunda com foco no rebanho de cabras e ovelhas, essa divisão foi realizada devido aos diferentes objetivos e desafios identificados atualmente pela equipe. Em ambos os casos o ciclo definido foi anual, de forma semelhante ao Departamento Agrícola.

Como pode ser percebido pelos OKRs abaixo, no caso do rebanho bovino há uma busca por quantidade, qualidade e eficiência, enquanto para o próximo período a preocupação central para os outros dois rebanhos ainda são mais iniciais, concentrados no início da produção de leite desses animais. O conjunto de OKRs alinhado para o departamento está presente nas Figuras 28 e 29 abaixo.

Figura 28 – OKRs do Departamento Zootécnico atrelados ao rebanho bovino

Fonte: elaborado pelo autor

OBJETIVO	OBJETIVO
Suprir a demanda do laticínio da Fazenda por leite de vaca em termos de quantidade e qualidade	Produzir leite de vaca a um preço competitivo
RESULTADOS-CHAVE (MEDIDOS POR...)	RESULTADOS-CHAVE (MEDIDOS POR...)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcançar, até o fim do período, uma produção diária de 4.000 L de leite de vaca 2. Atingir um teor de gordura e proteína mínimos de 3,8% e 3,4%, respectivamente 3. Manter os índice CCS e CBT inferiores a X e Y, respectivamente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O custo médio do litro de leite de vaca deve ser, no máximo, 15% superior ao preço do leite levantado pelo CEPEA (ESALQ - USP)

Figura 29 – OKR do Departamento Zootécnico atrelado aos rebanhos caprino e ovino

Fonte: elaborado pelo autor

OBJETIVO
Iniciar a produção de leite de caprinos e ovinos
RESULTADOS-CHAVE (MEDIDOS POR...)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcançar, até o fim do período, uma produção diária de 150 L de leite de cabra 2. Iniciar, até o fim do período, a produção de leite de ovelhas

Vendas

O Departamento de Vendas tem como principais objetivos realizar as vendas da empresa, sendo responsável pela prospecção dos clientes, oferecimento dos produtos e apresentação da proposta da Fazenda e realização das vendas.

Assim como nos demais departamentos, também foi adotado o ciclo anual de OKRs, pois foi acordado que em muitos dos objetivos a avaliação seria mais precisa se o período de avaliação fosse dos doze meses do ano. Definido o período, o departamento alinhou OKRs que buscam criar metas de crescimento do faturamento da empresa, mas também manteve parte de

seus objetivos vinculados ao desenvolvimento de uma abordagem mais estratégica com os clientes jurídicos, visando segmentá-los de acordo com a importância estratégica que cada um possui para a Fazenda. Por fim, também foram definidos objetivos que visam aumentar a retenção dos clientes e testar os canais de venda corporativo e de condomínios, ambos criados a partir de demandas identificadas durante o último ano.

O conjunto de OKRs alinhado para o departamento está presente nas Figuras 30 e 31 abaixo.

Figura 30 - OKRs 1 e 2 do Departamento de Vendas
Fonte: elaborado pelo autor

OBJETIVO	OBJETIVO
Desenvolver critério para segmentação dos nossos parceiros jurídicos	Aumentar o entendimento sobre nossos clientes jurídicos
RESULTADOS-CHAVE (MEDIDOS POR...)	RESULTADOS-CHAVE (MEDIDOS POR...)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir dividir todos os clientes jurídicos em classificações que indiquem sua importância estratégica para a empresa 2. Desenvolver condições de venda diferentes para cada um desses segmentos de clientes jurídicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear ticket médio, frequência, perfil e histórico de compra e margem da cesta de produtos dos clientes 2. Entender qual a taxa de retenção atual dos clientes e os principais motivos de evasão

Figura 31 - OKRs 3 e 4 do Departamento de Vendas
Fonte: elaborado pelo autor

OBJETIVO	OBJETIVO
Realizar testes para avaliação e desenvolvimento de novos canais de venda	Aumentar o faturamento da empresa
RESULTADOS-CHAVE (MEDIDOS POR...)	RESULTADOS-CHAVE (MEDIDOS POR...)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Devolver rotina de entrega em no mínimo 10 condomínios 2. Contactar no mínimo 50 empresas e converter no mínimo 5 delas para canal corporativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encerrar o período com um faturamento mensal 50% maior do que a média dos 12 meses anteriores ao período, sendo: <ol style="list-style-type: none"> a. Canal PJ com 60% b. Loja da Fazenda com 30% c. Loja virtual com 10%

4.5. Cronograma de Implementação

Como não será possível implementar todas as ações propostas durante o desenvolvimento deste trabalho, será desenhado um cronograma de implementação das atividades, conforme previsto na seção 1.4 de Objetivos do Trabalho deste documento.

O principal objetivo desse cronograma é auxiliar a Fazenda Atalaia a concluir a adoção do sistema de desempenho proposto pelo trabalho, contribuindo para que as ideias apresentadas neste documento sejam colocadas em prática dentro da empresa alvo de estudo e, dessa forma, possam de fato ajudá-la a alcançar seus objetivos. Para isso, o cronograma cobre o período de treze meses, englobando todo o primeiro ciclo anual de OKRs já implementado em três dos departamentos da empresa e também o primeiro mês do próximo ciclo, período em que todos os departamentos já devem estar aptos a participar do sistema.

A Figura 32 abaixo apresenta as atividades do cronograma, seus responsáveis e o período em que cada uma delas deve ser iniciada e concluída dentro desse período de treze meses. Vale ressaltar que, apesar de existir um ou mais responsáveis em cada uma das atividades, há também muitos outros envolvidos que precisam atuar de maneira alinhada para que os objetivos sejam alcançados dentro dos prazos definidos. No entanto, é papel desses responsáveis coordenar os demais envolvidos e, dentro de suas limitações, garantir o cumprimento do cronograma proposto.

Figura 32 - Cronograma de Implementação para a Fazenda Atalaia

Fonte: elaborado pelo autor

#	Atividade	Responsável	Jul/21	Ago/21	Set/21	Out/21	Nov/21	Dez/21	Jan/22	Fev/22	Mar/22	Abr/22	Mai/22	Jun/22	Jul/22
1	Monitorar e atualizar OKRs estabelecidos nos três departamentos selecionados	– Liderança dos três departamentos													
2	Concluir implementação do novo ERP	– Departamento de TI													
3	Revisar indicadores dos departamentos não selecionados e definir processos de coleta	– Departamento de TI – Líder de cada departamento envolvido													
4	Coletar dados dos indicadores definidos no mapa estratégico do BSC	– Departamento de TI													
5	Coletar dados e calcular indicadores dos departamentos inicialmente não selecionados	– Líder de cada departamento envolvido													
6	Definição das metas para objetivos estratégicos definidos no BSC	– Liderança da empresa													
7	Aplicação de OKRs nos departamentos não selecionados que apresentarem estrutura necessária	– Liderança da empresa – Líder de cada departamento envolvido													
8	Monitorar e atualizar indicadores dos objetivos estratégicos definidos no BSC	– Departamento de TI													
9	Monitorar e atualizar OKRs dos novos departamentos selecionados	– Líder de cada departamento envolvido													
10	Coleta dos dados e cálculo dos indicadores dos departamentos ainda não selecionados	– Departamento de TI – Líder de cada departamento envolvido													
11	Revisão dos resultados alcançados nas metas dos objetivos estratégicos do BSC	– Liderança da empresa – Líder de cada departamento envolvido													
12	Conclusão do primeiro ciclo de OKRs	– Liderança da empresa – Líder de cada departamento envolvido													
13	Revisão do mapa estratégico do BSC e das metas estabelecidas para seus objetivos	– Liderança da empresa													
14	Definição dos OKRs de todos os departamentos da empresa para o novo ciclo de acompanhamento	– Liderança da empresa – Líder de cada departamento envolvido													

Abaixo há uma breve explicação de cada uma das atividades que compõem o cronograma de implementação, permitindo maior entendimento sobre cada uma delas.

- **Monitorar e atualizar OKRs estabelecidos nos três departamentos selecionados:** conforme apresentado anteriormente, os OKRs não funcionam se forem monitorados no início e no fim dos ciclos, é preciso um acompanhamento constante dos dados, identificando possíveis falhas e necessidades de reajustes. Por esse motivo, além da coleta dos dados e do cálculo dos indicadores, estabeleceu-se a atividade mensal de monitorar e atualizar os OKRs nos três departamentos em que o sistema foi aplicado, sendo uma responsabilidade dos líderes de cada departamento;

- **Concluir implementação do novo ERP:** concluir a implementação do novo ERP é uma etapa necessária para a implementação da rotina de indicadores na empresa que está prevista para ocorrer em agosto de 2021;
- **Revisar indicadores dos departamentos não selecionados e definir processos de coleta:** após a implementação do novo ERP, será preciso revisar os indicadores de cada um dos departamentos da empresa em que os OKRs ainda não foram implementados e definir, para cada um deles, o processo de coleta de dados. Essa atividade deverá ser realizada em conjunto entre o departamento de TI e cada um dos demais departamentos envolvidos;
- **Coletar dados dos indicadores definidos no mapa estratégico do BSC:** o departamento de TI deve garantir a coleta dos dados necessários para calcular os indicadores elaborados no mapa estratégico do BSC. Esse processo deve ser realizado por um período mínimo de três meses para que, ao fim do semestre, seja possível visualizar a situação atual da empresa em cada um dos indicadores, facilitando a definição de metas de melhoria para os períodos seguintes;
- **Coletar dados e calcular indicadores dos departamentos inicialmente não selecionados:** cada departamento deve garantir o cálculo dos seus indicadores definidos na Atividade 3, permitindo que, assim como no caso da Atividade 4, seja possível identificar, ao fim do semestre, a situação atual dos departamentos em cada uma das frentes, permitindo o estabelecimento de metas de melhorias realistas;
- **Definição das metas para objetivos estratégicos definidos no BSC:** com a situação atual da empresa calculada, a liderança da Fazenda Atalaia deve estabelecer metas para cada um dos indicadores relacionados aos seus objetivos estratégicos do BSC, indicando para os departamentos quais devem ser os focos de suas atuações;
- **Aplicação de OKRs nos departamentos não selecionados que apresentarem estrutura necessária:** os departamentos inicialmente não selecionados para aplicação dos OKRs que nessa etapa já apresentarem condições mínimas necessárias deverão ser inseridos no sistema de desempenho, definindo seus objetivos e resultados-chave, seguindo o mesmo método aplicado nos primeiros três departamentos da empresa;

- **Monitorar e atualizar indicadores dos objetivos estratégicos definidos no BSC:** indicadores dos objetivos estratégicos devem ser atualizados seguindo uma frequência mensal ou quinzenal, processo que deve ser realizado pelo departamento de TI e apresentado para a liderança da empresa;
- **Monitorar e atualizar OKRs dos novos departamentos selecionados:** os departamentos que iniciaram a sistema de OKRs devem coletar e atualizar seus resultados-chave constantemente, garantindo que o sistema guie a atuação da equipe;
- **Coleta dos dados e cálculo dos indicadores dos departamentos ainda não selecionados:** os departamentos ainda não incluídos no sistema de OKRs devem manter a coleta e o cálculo dos indicadores, mas essa atividade passa a ser também uma responsabilidade do departamento de TI que, em conjunto com a liderança do departamento, deve garantir que a estruturação mínima necessária para os OKRs seja alcançada até o fim dessa atividade;
- **Revisão dos resultados alcançados nas metas dos objetivos estratégicos do BSC:** os resultados alcançados nas metas dos objetivos estratégicos devem ser revistos pelas lideranças da empresa e dos departamentos, garantindo uma sessão de revisão e aprendizado;
- **Conclusão do primeiro ciclo de OKRs:** o primeiro ciclo de OKRs deve ser concluído seguindo o método de Doerr (2019), contando com um processo de revisão, avaliação e aprendizado;
- **Revisão do mapa estratégico do BSC e das metas estabelecidas para seus objetivos:** o novo ciclo se inicia com a revisão do mapa estratégico da empresa e das metas estabelecidas para cada um de seus objetivos, atividade que deve ser desempenhada pela liderança da empresa, mas que precisa ter uma comunicação clara e constante com a liderança dos departamentos e o restante da empresa, pois servirá novamente de base para os OKRs de todas as equipes;
- **Definição dos OKRs de todos os departamentos da empresa para o novo ciclo de acompanhamento:** inicia-se o novo ciclo de OKRs com a definição dos objetivos e resultados-chave para as equipes, contando agora com todos os departamentos que compõem a Fazenda Atalaia.

O cronograma foi desenvolvido em reunião em conjunto com a liderança da empresa. Em seguida, foi apresentado para as lideranças de todos os departamentos da empresa, garantindo alinhamento e engajamento de todos os envolvidos.

5. RESULTADOS

Esse capítulo visa mostrar os resultados já obtidos ao final do presente trabalho, após a conclusão do seu desenvolvimento. Há também outros diversos resultados que virão no futuro com a completa implementação das ações previstas no cronograma previamente apresentado.

5.1. Estratégia

No que tange à estratégia da empresa, é possível notar que o trabalho alcançou os objetivos inicialmente propostos, auxiliando a empresa na elaboração de uma estratégia clara que permita o alcance de seus objetivos de longo prazo. Isso foi possível através de uma análise interna da empresa a partir da declaração da missão, dos valores e da visão, seguido de uma análise situacional composta pelo estudo das Cinco Forças de Porter e pela análise SWOT. Realizados esses estudos, a empresa foi enquadrada dentro de uma das estratégias genéricas competitivas de Porter, definindo uma estratégia de Enfoque com Diferenciação.

Após o posicionamento da empresa ser definido, foram definidos os Fatores Críticos de Sucesso da empresa, um passo importante para auxiliar as tomadas de decisão da liderança da empresa, funcionando como uma espécie de guia para as áreas prioritárias que devem receber atenção da liderança, pois a empresa deve obter nelas um bom resultado para ser capaz de alcançar seus objetivos.

Comparando a situação da Fazenda Atalaia antes e depois do desenvolvimento do trabalho, é possível notar internamente uma maior clareza sobre quais devem ser suas prioridades, assim como um maior entendimento por parte dos colaboradores sobre os propósitos da empresa. Além disso, a comunicação com os clientes e parceiros também tende a ser mais fácil agora que essas informações estão disponíveis, facilitando o trabalho de desenvolvimento da marca e o desenvolvimento de uma relação mais profunda com os clientes.

5.2. Sistemas de Medição de Desempenho

Após o desenvolvimento da estratégia da Fazenda Atalaia, o trabalho abordou outro ponto de dor da empresa, a falta de um sistema de medição capaz de orientar a atuação da empresa, definindo suas prioridades e facilitando o acompanhamento dos resultados obtidos. Para isso, dois modelos diferentes foram aplicados de forma complementar, o BSC para a definição de um mapa estratégico capaz de guiar as decisões da empresa e o modelo de OKRs para orientar o trabalho dos departamentos e garantir um alinhamento entre seus objetivos e os objetivos propostos para a empresa.

A falta de uma rotina de coleta e análise de dados dentro da empresa causou algumas limitações dentro dessa parte do trabalho, mas o método foi adaptado para a realidade da empresa, garantindo que bons resultados pudessem ser colhidos das análises, conforme será apresentado a seguir.

Antes do projeto a empresa não tinha nem mesmo uma formalização sobre os diferentes departamentos que a compunham e suas funções. O projeto permitiu o desenvolvimento de um mapa estratégico, a definição dos departamentos e o levantamento dos indicadores necessários para uma futura aplicação completa dos modelos de desempenho. Tais indicadores inclusive estão guiando a implementação de um novo sistema de ERP na Fazenda que está sendo desenvolvido em paralelo ao projeto em uma ação que visa também estruturar um departamento voltado para a área de TI da empresa. Além disso, os OKRs foram aplicados em três departamentos que apresentaram condições mínimas necessárias para isso, facilitando a futura expansão dessa cultura para o restante da empresa.

5.2.1. *Balanced Scorecard*

A partir do desenvolvimento da estratégia e dos FCS, a empresa pôde desenhar seu mapa estratégico, definindo os objetivos estratégicos da Fazenda Atalaia e os vínculos causais existentes entre eles.

Apesar da situação atual da empresa não permitir a definição de metas e a completa implementação do BSC, o simples desenho do mapa estratégico já apresenta uma evolução para a equipe, pois facilita a tomada de decisões da liderança e permite também que cada departamento identifique sua importância dentro da realidade da empresa ao relacionar sua função com os objetivos estratégicos estabelecidos.

Além disso, após a implementação do novo sistema ERP e a estruturação do Departamento de TI, a empresa será capaz de finalizar a implementação do modelo ao conseguir mapear sua situação atual de forma mais clara através dos dados e, em seguida, definir metas de melhoria para seus objetivos.

5.2.2. *Objectives and Key Results*

Além do BSC, o trabalho utilizou também o modelo de OKRs para garantir o alinhamento interno da Fazenda Atalaia, fazendo com que cada departamento da empresa tivesse sua atuação alinhada com os objetivos estratégicos definidos pelo BSC.

Nessa etapa, o primeiro resultado obtido foi a simples formalização dos departamentos existentes na empresa, algo que até então não estava definido de forma explícita. Após essa

definição, uma análise dos departamentos permitiu o mapeamento de suas funções, seus desafios e os indicadores de desempenho que devem começar a ser coletados para que futuramente o modelo possa ser completamente implementado. Essa análise foi de grande valor para a empresa, pois garantiu que cada um dos departamentos entendesse sua relação com os objetivos estratégicos da Fazenda Atalaia, facilitando o alinhamento e aumentando a motivação dos colaboradores envolvidos. Além disso, a análise também criou uma espécie de passo a passo para a estruturação dos departamentos ao definir os indicadores de desempenho iniciais que cada equipe deve calcular para que futuramente os OKRs possam ser amplamente aplicados na empresa.

Por fim, o trabalho também iniciou a implementação dos OKRs em três departamentos, garantindo assim o início do processo de aprendizado da empresa com o novo modelo e facilitando a futura expansão do sistema para os demais departamentos conforme os indicadores de desempenho mapeados foram coletados.

6. CONCLUSÕES

Com a conclusão desse trabalho, fica explícito que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados, pois, mesmo com as limitações encontradas e as consequentes adaptações necessárias no desenvolvimento do projeto, a Fazenda Atalaia teve sua estratégia elaborada, seus objetivos estratégicos traçados por meio da construção de um BSC e seus diferentes departamentos alinhados para esses mesmos objetivos através da aplicação dos OKRs.

Apesar de não ter sido possível a completa implementação do BSC e dos OKRs dentro da empresa, é possível notar que a aplicação do referencial teórico utilizado como base para esse trabalho se mostrou de fato eficiente na prática, pois diversos resultados positivos para a empresa foram alcançados no decorrer do trabalho.

Além disso, ficou clara a importância de se adaptar as teorias aprendidas na universidade e nos livros à realidade das empresas, pois raramente as condições enfrentadas pelas empresas permitirão a aplicação dos métodos e ferramentas sem a necessidade de ajustes, principalmente quando se trata de micro, pequenas e médias empresas.

Ainda sobre essa questão, destaca-se a escassez de obras da literatura voltadas para esse gênero de empresas, algo surpreendente vista a grande relevância das empresas desse perfil para a economia global e, principalmente, nacional. Mesmo assim, o presente trabalho demonstra como é possível gerar bons resultados para as MPMEs, mesmo aplicando ferramentas originalmente desenvolvidas para empresas de grande porte, pois há atualmente em muitas dessas empresas uma grande carência por uma abordagem teórica capaz de orientar as ações dos empreendedores.

A abertura da liderança da empresa para a realização desse trabalho foi essencial para o alcance dos resultados, pois nada seria possível sem os esforços aplicados por todos os colaboradores envolvidos durante o desenvolvimento do projeto. Além disso, os resultados aqui obtidos não teriam real valor caso sua implementação não fosse realizada pela equipe da empresa.

A rápida movimentação da empresa em, ainda durante o desenvolvimento desse trabalho, iniciar a estruturação do Departamento de TI para dar sequência ao projeto aqui proposto indica a importância dos resultados obtidos para a Fazenda Atalaia e a satisfação da liderança com o trabalho.

Além disso, é importante ressaltar que os sistemas de desempenho são ferramentas vivas, pois os indicadores e objetivos estratégicos da empresa não são fixos e estão em constante evolução. Com isso, além da implementação dos modelos, é preciso uma dedicação constante

em monitorar, incrementar e reavaliar os indicadores aqui elaborados, garantindo que estejam sempre alinhados com os objetivos da Fazenda Atalaia, permitindo que a empresa avance na direção correta.

Por fim, é necessário destacar a contribuição que o desafio proposto por esse trabalho gera na formação do autor como Engenheiro de Produção, pois mostra a complexidade envolvida ao abordar o tema de estratégia em empresas reais, em especial em MPMEs, marcadas por diversas limitações e particularidades que resultam em uma constante necessidade por adaptações e ajustes aos métodos aprendidos em sala de aula.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

BOURNE, M.; NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K. Implementing performance measurement systems: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2003.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.

CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHENNEL, A. F. *et al.* **OPM®: A System for Organisational Performance Measurement**. Presented at Performance Measurement – Past, Present and Future, University of Cambridge, 2020.

COLLINS, J.; PORRAS, J. Building Your Company's Vision, **Harvard Business Review**, Vol. 74, n. 5, p. 65–77, 1996.

CUNHA, J. A. C. DA. *Avaliação de Desempenho e Eficiência em Organizações de Saúde: um Estudo em Hospitais Filantrópicos*. São Paulo, 2011. 233 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. [Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa].

DOERR, J. **Avalie o que Importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. Tradução de Bruno Menezes. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2019. 257 p.

FRANCISCHINI, A.; FRANCISCHINI, P. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2018. 535 p.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. **Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research**. *Management Accounting Research*. 2012; Vol. 23, No 2, p. 79-119.

FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Towards a Definition of a Business Performance Measurement System. **International Journal of Operations and Production Management**, v.27, n. 8, p.784-801, 2007.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**. v. 17, n. 1, p. 25-47, 2005.

GIMENES, R. O. *Análise e Melhoria de Processos em uma Empresa Desenvolvedora de Sistemas*. 2012. 170 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. [Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury].

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 360 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, p. 71-79, Jan./Fev. 1992.

KENNERLY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

LAITINEN, E. K. A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 65-99, 1996.

MANIFESTO DO QUEIJO ARTESANAL PAULISTA. **Caminho do Queijo Paulista**, 2017. Disponível em: <<https://www.caminhodoqueijopaulista.com/manifesto>>. Acesso em: 25 de junho de 2021.

MARTINS, R. A. *Sistemas de Medição de Desempenho: um Modelo para Estruturação do Uso*. São Paulo, 1999. 248 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. [Orientador: Prof. Dr. Mario Sergio Salerno].

NAKAGAWA, M. *Ferramenta: Missão, Visão, Valores*. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: 24 jun. 2021.

NEELY, A. **Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice**. New York: Cambridge University Press, 2002. v. 53.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The Performance Prism in Practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 2, p. 6-12, 2001.

PANDOLFI, R. A. *Sistemas de Medição e Avaliação de Desempenho Organizacional: Contribuição para Gestão de Metas Globais a Partir de Performances Individuais*. São Paulo, 2005. 264 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. [Orientador: Prof. Dr. Paulino G. Francischini].

PORTER, M. E. How Competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p.137- 145, Nov./Dez. 1979.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 1. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2005. 448 p.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, no 2, p. 81-92, Mar./Apr. 1979.

SOARES, R. A. *Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do Balanced Scorecard para Pequenas Empresas*. Porto Alegre, 2001. 122 p. Dissertação (Mestrado

em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. [Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto].

SOUZA, A. E. *Indicadores de Mensuração de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Estudo no Setor Calçadista de Santa Catarina*. São Paulo, 2011. 248 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. [Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa].

TOLEDO, M. **SWOT: um pequeno guia**. 2014. Disponível em: <http://marcelotoledo.com/swot-um-pequeno-guia/>. Acesso: 22 jun. 2021.

Bourne, M., Neely, A., Mills, J. and Platts, K. (2003) ‘Implementing performance measurement systems: a literature review’, *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 5, No. 1, pp.1-2