EVENTO ON-LINE
ConBRepro
XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
02 a 04 de dezembro de 2026
Inovação e Transformação Digital como Estratégia Competitiva nas Engenharias

Gestão Estratégica e Competitividade em uma Empresa de Mudas

Ítalo Pizzini Schiavon
Departamento de Administração e Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Reinalda Blanco Pereira
Departamento de Administração e Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Reginaldo Borges
Departamento de Administração e Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Cidmar Ortiz dos Santos
Departamento de Administração e Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Lidiana Zocche
Departamento de Administração e Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Resumo: A diferenciação dos produtos e serviços, aliada a uma visão estratégica, possibilita resultados eficientes e eficazes, em organizações que procuram estar à frente de seus concorrentes. A pesquisa procurou responder a problemática: como a organização manteve-se relevante mesmo diante do surgimento de novos concorrentes, da evolução tecnológica e do aumento de doenças e pragas que afetaram a produção? O estudo teve como objetivo aplicar ferramentas estratégicas para diagnosticar as vantagens competitivas em uma empresa de mudas, com o intuito de reforçar seu posicionamento estratégico. A metodologia adotada foi um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando as ferramentas Balanced Scorecard e Visão Baseada em Recursos. Essa abordagem possibilitou maior alinhamento entre as ações operacionais e os objetivos estratégicos, favorecendo o monitoramento contínuo do desempenho organizacional. Constatou-se uma forte dependência do proprietário, cujo conhecimento e experiência orientavam a maior parte das decisões organizacionais. Assim, recomendou-se a transferência desse conhecimento a outros colaboradores, a fim de reduzir a dependência individual e fortalecer a estrutura interna, além do investimento em marketing e da implementação e utilização de softwares de gestão para integrar informações, otimizar processos e garantir maior conectividade e sustentabilidade à gestão empresarial.

Palavras-chave: Estratégias, Êxito, Vantagens Competitivas, Posicionamento.

Strategic Management and Competitiveness in a Seedling Company

Abstract: Product and service differentiation, combined with a strategic vision, enables efficient and effective results for organizations seeking to stay ahead of their competitors. This research sought to address the following problem: how did the organization remain relevant despite the emergence of new competitors, technological evolution, and an increase in diseases and pests affecting production? The study aimed to apply strategic tools to diagnose the competitive advantages of a

seedling company, with the goal of reinforcing its strategic positioning. A case study methodology was adopted, employing both qualitative and quantitative approaches—exploratory and descriptive in nature—and utilizing the Balanced Scorecard and Resource-Based View frameworks. This approach facilitated greater alignment between operational actions and strategic objectives, thereby supporting the continuous monitoring of organizational performance. A strong reliance on the owner was observed, as their knowledge and experience guided the majority of organizational decisions. Consequently, recommendations included transferring this knowledge to other employees to reduce individual dependency and strengthen the internal structure, alongside investing in marketing and implementing management software to integrate information, optimize processes, and ensure greater connectivity and sustainability in business management.

Keywords: Strategies, Success, Competitive Advantages, Positioning.

1. Introdução

A capacidade de uma organização em identificar, desenvolver e aplicar seus recursos de forma estratégica é o que determina seu desempenho superior no longo prazo. Nesse sentido, a utilização de instrumentos analíticos torna-se essencial para compreender o posicionamento estratégico da empresa e explorar oportunidades de diferenciação (GRANT, 2021).

Estudos recentes reforçam que a integração entre práticas sustentáveis e gestão estratégica amplia a capacidade organizacional de alcançar crescimento de longo prazo (HASEEB *et al*., 2019). LI *et al*. (2024) destacam, ainda, que a orientação estratégica voltada à inovação e às capacidades internas é essencial para a construção de vantagens competitivas sustentáveis em mercados dinâmicos.

A problemática do estudo esteve centrada na necessidade de compreender os fatores que levaram a empresa analisada a manter-se competitiva ao longo de mais de 25 anos de atuação no mercado de produção de mudas de tomate. Neste contexto, foram aplicadas ferramentas estratégicas que serviram como instrumentos de apoio à análise dos diferenciais competitivos da empresa estudada. A escolha dessa organização justificou-se por sua atuação consolidada no setor, demonstrando resiliência mesmo diante de desafios relacionados a pragas, doenças e condições climáticas adversas.

O objetivo desta pesquisa foi aplicar ferramentas estratégicas para diagnosticar as vantagens competitivas de uma empresa de mudas, com o intuito de reforçar seu posicionamento estratégico. Para isso, realizou-se uma análise dos fatores internos que influenciaram o desempenho organizacional, considerando aspectos como estrutura, competências e práticas de gestão. O estudo buscou, assim, identificar os elementos que contribuíram para o bom desempenho da empresa e propor estratégias que possam potencializar sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

Os métodos aplicados foram estudo de caso com levantamento, sendo a pesquisa de natureza aplicada, abordagem qualitativa e quantitativa e objetivo exploratório e descritivo. Para compreender o posicionamento estratégico e a competitividade da organização, o estudo contou com a aplicação integrada das ferramentas estratégicas Balanced Scorecard (BSC) e Visão Baseada em Recursos (VBR).

O artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção, contém a contextualização do tema e consta o problema, o objetivo do estudo e os métodos utilizados. A segunda seção, apresenta aos métodos utilizados para a obtenção do objetivo proposto. A terceira seção, compreende a revisão teórica da literatura existente sobre o tema em questão. A quarta, é contempla a análise e discussão dos resultados obtidos durante a aplicação da

pesquisa. A quinta e última seção, detalha o tema, o objetivo, a metodologia, as conclusões, as contribuições, sugestões para trabalhos futuros e limitações.

2. Metodologia

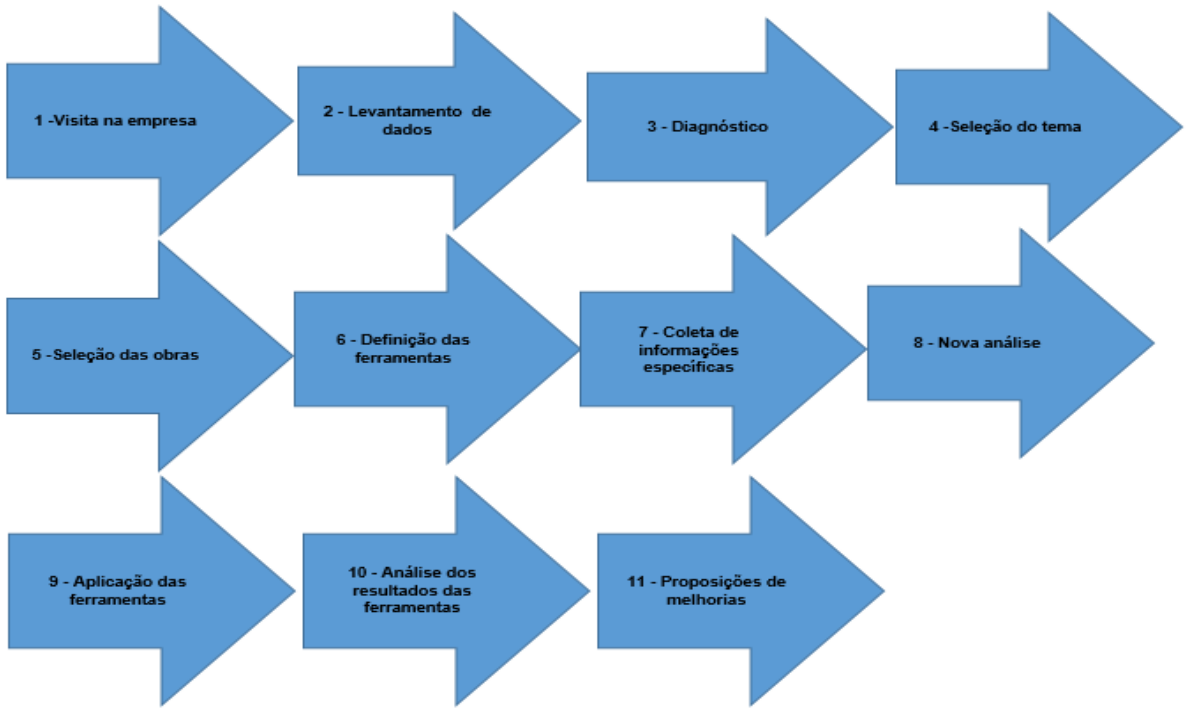
O estudo foi aplicado em uma empresa de mudas, localizada no estado de Goiás, cuja principal atividade é a produção de mudas de tomate. Com 25 anos de experiência no mercado, a empresa consolidou-se como referência no setor, operando com uma equipe de aproximadamente 30 colaboradores durante o período de safra (primeiro semestre do ano) e cerca de 15 colaboradores no período de entressafra (segundo semestre do ano).

A forma como este estudo foi planejado buscou refletir e responder o problema investigado. A escolha pela pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, foi realizada justamente por permitir um olhar mais atento e aprofundado sobre a realidade vivenciada pela empresa analisada. Dessa maneira, foi possível compreender de forma mais ampla os significados por trás dos dados e das situações observadas.

Ao integrar objetivos exploratórios e descritivos, o estudo não apenas investigou temas ainda pouco abordados, como também descreveu suas particularidades e o contexto no qual estavam inseridos. Além disso, o uso do estudo de caso, complementado por um levantamento direto na organização, conferiu à pesquisa um caráter mais prático e próximo da realidade, tornando seus resultados mais relevantes e aplicáveis ao cotidiano da empresa.

As etapas formam a base que sustenta o desenvolvimento de uma pesquisa, orientando seu percurso de maneira organizada, onde cada fase contribui para assegurar a coerência lógica, a consistência metodológica e a sintonia com os objetivos estabelecidos. Um planejamento estruturado dessas etapas é fundamental para alcançar resultados válidos e significativos, além de proporcionar maior clareza ao processo investigativo (GIL, 2023). Com isso, as etapas desta pesquisa estão ilustradas na Figura 1, onde após uma análise de como atingir os objetivos desenvolveram este fluxo de atividades.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2026)

O primeiro passo consistiu em realizar um levantamento preliminar sobre a empresa estudada. Para isso, foi realizada uma visita presencial à empresa, com o objetivo de coletar informações relevantes sobre seus processos, estrutura e características organizacionais. Essa etapa visou compreender o funcionamento da empresa e identificar possíveis aspectos que poderiam ser aprimorados, servindo como base para a aplicação das ferramentas propostas na pesquisa.

A partir desta coleta de informações iniciais, foi feito um diagnóstico organizacional em relação às informações adquiridas, identificando e analisando as dificuldades encontradas na empresa. Com base nesta análise, foi definido o foco da pesquisa, estabelecendo um tema central do trabalho, elaborando-se o título junto aos seus objetivos.

Posteriormente a definição do tema e dos objetivos da pesquisa, foi realizada uma análise criteriosa para selecionar as ferramentas estratégicas mais adequadas à sua aplicação, considerando as particularidades e exigências de cada objetivo proposto e das dificuldades identificadas. Logo, foi efetuado um levantamento e seleção de obras relevantes da literatura científica, com o intuito de fundamentar teoricamente o trabalho e embasar as decisões metodológicas adotadas ao longo do estudo.

Com a definição das ferramentas estratégicas empregadas, foi necessário realizar uma coleta de informações mais direcionada tendo como apoio as particularidades das ferramentas, visando projetar com maior precisão as ações que seriam implementadas, com base nos recursos, processos e demandas organizacionais. Para isso, foram elaborados e aplicados questionários junto aos colaboradores, funcionários e ao proprietário da empresa. A análise das respostas permitiu a construção de um novo diagnóstico, com dados mais específicos, possibilitando visualizar melhor a implantação das ferramentas estratégicas.

Após este novo diagnóstico, foi feita a aplicação das ferramentas escolhidas, que atuaram na busca de soluções aos problemas e dificuldades identificados na empresa. Em seguida, foi feito um estudo dos resultados obtidos desta aplicação, a fim de avaliar a eficácia em relação aos objetivos definidos. Esta análise de resultados permitiu a identificação dos impactos que as ferramentas obtiveram diante do levantamento realizado, visualizando o que pode ser aproveitado, melhorado ou descartado, para que assim fosse possível chegar mais próximo do objetivo.

Com base nos resultados analisados, foram elaboradas sugestões de melhorias específicas para a realidade da empresa, buscando otimizar os seus recursos, alinhar processos e fortalecer sua vantagem competitiva. As recomendações foram embasadas tanto nos dados coletados quanto nos referenciais teóricos adotados, garantindo coerência entre a prática observada e os fundamentos conceituais da pesquisa.

3. Referencial Teórico

3.1 Gestão estratégica

A gestão estratégica pode ser compreendida como uma dinâmica organizacional que envolve a elaboração, execução e avaliação de decisões que abrangem diferentes setores da organização. Este processo é essencial para que a empresa alcance seus objetivos previamente definidos, contribuindo assim para uma maior competitividade no âmbito

empresarial, alinhando o ambiente externo com os recursos internos da instituição (DAVID, 2009).

A gestão estratégica é focada na fixação de metas de longo prazo e na utilização dos recursos organizacionais para obtê-las. A adaptação e reestruturação das empresas, na maioria das vezes, dependem da atuação de gestores capazes de conectar visão de futuro, análise mercadológica e liderança de equipes de maneira articulada e proativa. A gestão estratégica inovadora atua no desenvolvimento de mudanças eficazes, auxiliando na criação de valor e no estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis (CRUZ *et al*, 2025).

A gestão estratégica está no centro das decisões das empresas. Essa atuação envolve a alta administração e os demais níveis de gestão, seu planejamento e implementação de estratégias, que impactam todos os processos e a cultura da empresa, e pode afetar de forma econômica e socioambiental. Estruturada por teorias e práticas geradas no século passado, a gestão estratégica necessita ser inovada, para fazer uso de novos princípios e práticas, possibilitando a sustentabilidade e a longevidade da organização (ALVES, 2025).

A utilização dos recursos da empresa de modo eficiente é um dos principais pontos da gestão estratégica, a essência está em decidir onde competir e como fará a utilização dos recursos limitados, buscando obter melhores resultados perante os concorrentes. Construir vantagem competitiva envolve diversos fatores importantes, alguns referentes a tecnologia, marketing, distribuição, entre outras áreas do negócio (MONTGOMERY, 2008).

A gestão estratégica corresponde a implementação de uma gama de providências a serem tomadas pelos administradores, para que o futuro tende a ser melhor do que o passado. Este processo procura demonstrar que a organização possui formas de execução sobre as variáveis e fatores, de maneira que se possa influenciar neste futuro (FIDELIS, *et al*., 2024).

Para o êxito de empresas que iniciam suas atividades, é muito importante que não se prendam em planos rígidos de negócios, que optem por utilizar-se de abordagens flexíveis e experimentais, visando ter o conceito de desenvolvimento de seus clientes (BLANK, 2013). Uma empresa tem mais chances de obter sucesso quando cria valor para o cliente de forma criativa, a ponto de a concorrência deixar de ser uma ameaça. Isso mostra que o valor não está somente no produto, mas em tudo que o cliente sente e recebe da empresa, seja por fatores como: experiência de compra, pós-venda, suporte, entre outros (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Muitas vezes, para a obtenção do sucesso, as empresas precisam mudar. Mudanças de cunho estratégico são as mais difíceis e complexas de serem implementadas, pois estão relacionadas, muitas vezes, com os aspectos essenciais do negócio. Acrescido a isso, seu sucesso está vinculado ao desempenho das pessoas, à gestão de conflitos e contrariedades e ao sentimento de mudanças. Esse cenário ganha contornos ainda mais relevantes e desafiadores em grandes empresas industriais, tendo em vista que nelas tais mudanças muitas vezes necessitam de investimentos com bastante tempo de estudo e implantação (ALVES 2025).

3.2 Ferramentas estratégicas

As ferramentas estratégicas são instrumentos metodológicos que auxiliam os gestores ao fazer análises, formulações e execução de estratégias organizacionais. Essas ferramentas ajudam de forma estrutural na tomada de decisão em quaisquer ambientes de negócios, seja por complexidade, mudanças constantes, entre outros motivos. A aplicação correta das ferramentas estratégicas ajuda a identificar possíveis oportunidades e ameaças, assim

servindo como fundamentação para desenvolver um melhor planejamento e ação estratégica para a empresa (JOHNSON, *et al*., 2008).

O uso consciente dos instrumentos se torna um diferencial competitivo, pois o que faz obter um alto desempenho não é a quantidade de ferramentas utilizadas, mas sim a competência de aplicá-las com profundidade, alinhada aos objetivos e aos propósitos estratégicos da organização (RIGBY; BILODEAU, 2018)

Antes de se aplicar uma ferramenta estratégica, é necessário adotar critérios para a escolha e aplicação de uma ou algumas ferramentas combinadas, pois o ponto de partida é entender qual ferramenta se adequa melhor com o tipo de empresa. Assim identifica-se que a eficácia tem dependência no alinhamento das propostas junto às condições específicas da organização, salientando que não existe ferramenta universal e que resolva todos os problemas (GRANT, 2021).

A ferramenta BSC, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton surgiu como uma resposta às limitações dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho da época, pois focavam diretamente nos resultados financeiros. Tendo em vista que os indicadores financeiros presentes nas ferramentas utilizadas até então isoladamente, não eram suficientes para determinar de forma completa, o desempenho das organizações em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo (KAPLAN; NORTON, 1992).

A BSC atua como um sistema de gerenciamento estratégico, buscando sempre alinhar as atividades de negócio à visão e à estratégia da organização, tendo em vista a melhoria nas comunicações e acompanhamento do desempenho referente aos objetivos estratégicos definidos pela empresa (GRIGOROUNDIS, *et al*., 2012).

A ferramenta VBR, tem como objetivo analisar, desenvolver e explorar os recursos e as capacidades internas da empresa para que assim consiga gerar vantagem competitiva sustentável perante os seus concorrentes. Este modelo foi consolidado, onde definiu que os recursos estratégicos podem se tornar vantagem competitiva sustentável, desde que possuam características específicas, tais como: ser valioso, raro, difícil de imitar e explorado pela organização (BARNEY, 1991).

A principal ferramenta analítica da VBR, é o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), onde auxilia os gestores na análise dos recursos internos da organização, com o objetivo de identificar algum potencial de vantagem competitiva. Recursos que satisfazem apenas o critério “valor” tendem a proporcionar uma paridade competitiva, no caso tem o mesmo nível de seus concorrentes, assim ao passo que aquelas empresas que conseguem atender todos os critérios do modelo VRIO, garantem um potencial maior de gerar vantagens competitivas saudáveis (BARNEY; HESTERLY, 2018).

4. Resultados e Discussões

4.1 Aplicação da ferramenta Visão Baseada em Recursos

A ferramenta VBR foi desenvolvida por Barney (1991), como um modelo de análise estratégica voltado à identificação e avaliação dos recursos e capacidades internas de uma organização. O instrumento permite compreender se esses recursos são capazes de gerar vantagem competitiva sustentável, a partir de quarto dimensões de análise. O Quadro 1 apresenta a aplicação da ferramenta VBR à empresa objeto de estudo, evidenciando seus principais recursos estratégicos e seu potencial para sustentação da vantagem competitiva.

Quadro 1 - Aplicação da Visão Baseada em Recursos

Tipo	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Técnica da produção das mudas	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal
Custo de produção	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Conhecimento técnico proprietário	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal
Logística	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Marketing	Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Equipamento adaptado	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Localização/clima	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Habilidade industrial do proprietário	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal
Relacionamento juntos aos clientes	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal
Qualificação dos funcionários	Sim	Não	Não	Sim	Igualdade competitiva	Normal
Relacionamento proprietário/ funcionários (técnica)	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2018)

Técnica de produção das mudas: As técnicas empregadas na produção de mudas pela empresa configuram-se como uma vantagem competitiva sustentável, a empresa se diferencia pela utilização de maquinários específicos, pela incorporação de inovações recentes e, sobretudo, pelo cuidado minucioso em cada etapa do ciclo produtivo.

Custo de produção: o custo de produção caracteriza-se como uma vantagem competitiva temporária, tendo em vista que as inovações componentes do processo produtivo conferem valor e raridade, uma vez que não estão presentes em concorrentes diretos, no entanto trata-se de uma vantagem passível de imitação.

Conhecimento técnico do proprietário: este recurso constitui uma vantagem competitiva sustentável, por ser um recurso que foi construído ao longo de 25 anos de experiência técnica do proprietário no mercado de atuação, por meio da prática e da vivência no setor, independentemente da ausência de formação acadêmica formal.

Equipamentos adaptados: o uso de equipamentos adaptados configura-se como uma vantagem competitiva temporária, sendo que o proprietário possui a capacidade de adaptar máquinas para criar funcionalidades que possam suprir às necessidades do processo produtivo, evitando assim, investimentos em novos equipamentos. Tal prática é valiosa e rara no setor, mas não impossível de ser imitada.

Habilidade industrial do proprietário: essas habilidades configuram-se como uma vantagem competitiva sustentável para a empresa, uma vez que o conhecimento acumulado pelo proprietário, ao longo de 25 anos de atuação no setor, permitiu o desenvolvimento de uma visão estratégica e a potencialização de seu talento na adaptação de instrumentos do processo produtivo.

Logística: O processo de despacho dos pedidos, realizado de acordo com a solicitação específica de cada cliente, representa um diferencial estratégico, mas não é difícil de imitar, apesar de assegurar maior flexibilidade operacional e reforça o compromisso da empresa em atender às necessidades individuais do público-alvo.

Marketing: o setor de marketing representa uma desvantagem competitiva, levando-se em conta que a empresa possui baixo investimento em estratégias de comunicação, sobretudo no ambiente digital e em conteúdos audiovisuais

Localização e clima: a localização geográfica e as condições climáticas favoráveis representam uma vantagem competitiva temporária, visto que esse recurso é valioso e raro, mas os concorrentes podem se instalar em áreas próximas e obter benefícios semelhantes.

Relacionamento com os clientes: o relacionamento estabelecido com os clientes ao longo dos anos constitui uma vantagem competitiva sustentável. Ressalta-se que esse vínculo é baseado na confiança mútua e no compromisso da empresa em cumprir o que promete, independentemente de eventuais adversidades.

Qualificação dos funcionários: este recurso enquadra-se como uma igualdade competitiva. Embora a capacitação da equipe seja valorizada pela empresa, esse recurso apesar de ser um diferencial não é raro e pode ser facilmente replicado por concorrentes.

Relacionamento entre proprietário e funcionários: o relacionamento estabelecido entre o proprietário e os funcionários constitui uma vantagem competitiva sustentável, tendo em vista que a postura humanizada do gestor promove um ambiente de trabalho saudável, que se traduz em maior comprometimento e produtividade da equipe.

4.2 Aplicação da ferramenta Balanced Scorecard

A ferramenta BSC foi idealizada pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton, é uma ferramenta balanceada para evitar a centralização financeira em uma análise organizacional, O Quadro 2 apresenta a análise da empresa objeto de estudo conforme as perspectivas da ferramenta BSC.

Quadro 2 – Aplicação da ferramenta BSC

Perspectiva financeira		
Objetivo	Indicadores	Metas
Assegurar a lucratividade da empresa por meio da eficiência operacional e da redução de desperdícios.	• Lucratividade líquida; • Percentual de desperdício (% de insumos perdidos); • Custo por unidade (milheiro) produzida.	• Aumentar a lucratividade de 6% em cada safra; • Reduzir desperdício para ≤ 5% ao ano; • Diminuir custos de produção em 5% nas próximas 3 safras.
Iniciativas		
Controlar o desperdício de insumos no processo produtivo; Executar plano de manutenção preventiva e preditiva em máquinas e equipamentos; Monitorar custos de produção por etapa, com relatórios periódicos; Implementar gestão de estoque inteligente; Automatizar controles financeiros e produtivos.		
Perspectiva dos clientes		
Objetivo	Indicadores	Metas
Manter e aprimorar o relacionamento com clientes, garantindo satisfação e fidelização dos mesmos	• Índice de satisfação do cliente; • Taxa de recompra; • Tempo médio de resposta aos clientes.	• Aumentar em 10% o índice de satisfação dos clientes; • Reduzir reclamações em no máximo 5% em um período de uma safra; • Manter em 100% a taxa de recompra.
Iniciativas		
Controlar a qualidade do produto entregue ao cliente; Ampliar o contato periódico junto ao encarregado da produção sobre o plantio; Manter relatórios constantes sobre a qualidade do produto.		
Perspectiva de processos internos		
Objetivo	Indicadores	Metas
Otimizar o processo produtivo para aumentar a eficiência e reduzir custos.	• Índice de produtividade; • Taxa de retrabalho ou falhas no processo; • Eficiência Geral dos Equipamentos (OEE).	• Aumento de 5% da produtividade; • Redução de mão de obra 10%; • Taxa de retrabalho abaixo de 5% para uma safra.
Iniciativas		
Análise do fluxo de trabalho e postos de serviço; Projeto de redução de perdas: análise das principais causas de desperdício; Manter programa de incentivo interno e sistema de recompensa; Mapear processos manuais e priorizar etapas com maior impacto para automatização; Melhorar as automações para obter melhor eficiência; Elaborar POP (Procedimento Operacional Padrão); Manter os dados/informações de produção atualizados e compartilhados. Utilizar softwares de gestão.		
Perspectiva de aprendizagem e crescimento		
Objetivo	Indicadores	Metas
Adquirir conhecimentos relativos à inovação na área e ampliar as competências técnicas e tecnológicas sobre o processo produtivo.	• Frequência de participação em feiras e eventos da área; • Índice de capacitação tecnológica da equipe; • Constância de reuniões para o repasse de conhecimento.	• Aumento em 10% de horas de treinamento para os • Capacitação de 100% dos funcionários • Reunião mensal para oportunizar a aprendizagem organizacional; • Frequência de no mínimo 90% nas feiras e eventos
Iniciativas		
Participar de feiras e eventos tecnológicos; Realizar treinamentos internos sobre novas tecnologias de automação e procedimentos; Oportunizar a troca de experiências e aprendizagem organizacional entre os membros da equipe; Capacitar os funcionários para operar novos equipamentos introduzidos ao processo produtivo.		

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Na perspectiva financeira, o objetivo central é otimizar os recursos e garantir a sustentabilidade econômica da operação. Os indicadores utilizados são a lucratividade líquida, o percentual de desperdício e o custo por unidade produzida. As metas compreendem em aumentar 6% a lucratividade por safra, reduzir os custos de produção em 5% e limitar as perdas de insumos a 5% ao ano. Para alcançar esses resultados, as iniciativas envolvem o controle rigoroso de insumos, a manutenção preventiva e preditiva dos equipamentos, o monitoramento de custos e estoques e a automatização dos controles produtivos e financeiros, reforçando o equilíbrio econômico e a eficiência operacional.

Na perspectiva dos clientes, o objetivo é manter e aprimorar o relacionamento com os consumidores, garantindo sua satisfação e fidelização. Os indicadores incluem o histórico de conexão empresa/cliente, o índice de satisfação, a taxa de recompra e o tempo médio de resposta a dúvidas e solicitações. As metas visam aumentar em 10% o índice de satisfação com base em feedbacks positivos, reduzir as reclamações a, no máximo, 5% por safra e manter a taxa de recompra em 100%. Para atingir tais resultados, as iniciativas abrangem o controle da qualidade dos produtos entregues, o contato periódico com os clientes e responsáveis pela produção, além da manutenção de relatórios e informações constantes sobre a qualidade e desempenho dos produtos, promovendo confiança e transparência nas relações comerciais.

Na perspectiva dos processos internos, o objetivo é otimizar o processo produtivo, aumentando a eficiência e reduzindo custos. Os indicadores são o índice de produtividade, a taxa de retrabalho ou falhas e a Eficiência Geral dos Equipamentos (OEE). As metas estabelecem aumentar em 5% a produtividade, reduzir a necessidade de mão de obra em 10% e manter o retrabalho abaixo de 5% por safra. As iniciativas incluem a análise do fluxo de trabalho e dos postos de serviço, o desenvolvimento de projetos de redução de perdas e desperdícios, a manutenção de programas de incentivo e recompensas internas, o mapeamento e priorização de processos manuais para automatização, a melhoria das automações existentes, a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e a atualização e compartilhamento contínuo dos dados de produção, garantindo padronização, agilidade e controle dos resultados.

Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, o objetivo é adquirir conhecimentos voltados à inovação e ampliar as competências técnicas e tecnológicas relacionadas ao processo produtivo. Os indicadores dessa dimensão são a frequência de participação em feiras e eventos do setor, o índice de capacitação tecnológica da equipe (número de treinamentos realizados e horas de capacitação) e a constância das reuniões internas para repasse de conhecimento prático. As metas envolvem aumentar em 10% as horas de treinamento por safra, capacitar 100% dos colaboradores de todos os setores, realizar reuniões mensais para estimular a aprendizagem organizacional e garantir a participação em, no mínimo, 90% dos eventos relevantes da área.

5. Conclusões

A gestão estratégica permite que a empresa utilize seus recursos internos e externos de forma eficiente e eficaz, também possibilita se antecipar aos acontecimentos, estar à frente dos seus concorrentes e, com isso, ampliar sua oportunidade de êxito. O presente estudo teve como objetivo aplicar ferramentas estratégicas para diagnosticar as vantagens competitivas em uma empresa de mudas com o intuito de reforçar seu posicionamento estratégico. A partir da coleta de dados, foi possível observar que a empresa apresenta atributos capazes de gerar diferenciação e valor competitivo, sendo que, determinados recursos e capacidades contribuem diretamente para o seu destaque no setor, reforçando a importância de sua gestão estratégica estruturada.

Em resposta à problemática do estudo, o desempenho positivo da empresa está diretamente relacionado à atuação do proprietário, que se mantém presente em todas as etapas do processo, desde atividades operacionais até decisões estratégicas. Sua experiência consolidada ao longo de mais de 25 anos no mercado oferece-lhe uma visão prática e aprofundada sobre as demandas do negócio. O proprietário demonstrou disposição para reconhecer limitações e promover melhorias, seja por meio da introdução de inovações, seja pela adaptação de equipamentos e métodos de trabalho. Essa característica é evidenciada pelo fato de que aproximadamente 50% das máquinas utilizadas no processo produtivo passaram por modificações desenvolvidas a partir de sua percepção e iniciativa, resultando em adequações alinhadas às necessidades e desafios da organização.

De forma geral, a aplicação das ferramentas estratégicas ao longo deste estudo ampliou a compreensão da empresa sobre seu próprio sistema produtivo, permitindo uma visão integrada e orientada para decisões mais estruturadas. A ferramenta BSC auxiliou na identificação de pontos críticos, na definição de metas e no acompanhamento de indicadores essenciais, enquanto a análise da ferramenta VBR evidenciou recursos que já apresentavam vantagens competitivas e outros que precisam ser aprimorados. Assim, a empresa passou a atuar de maneira mais consciente, estratégica e alinhada ao seu potencial de crescimento, fortalecendo sua capacidade de adaptação, inovação e continuidade no mercado.

No campo teórico, este estudo contribui ao reforçar a importância de estudos sobre ferramentas de gestão estratégica, destacando sua aplicabilidade em organizações do setor agrícola e a relevância de sua utilização para a compreensão estrutural e tomada de decisão. Em termos de contribuições práticas, o estudo detalha que a adoção dessas ferramentas possibilita ganhos significativos na padronização de processos, no monitoramento de desempenho, na identificação de recursos estratégicos e na implementação de melhorias contínuas. Os resultados obtidos evidenciam que outras organizações com características semelhantes podem aplicar essas metodologias para aprimorar sua eficiência operacional, fortalecer sua competitividade e desenvolver uma visão mais integrada do negócio.

Quanto às limitações, há escassez de obras recentes que abordam as ferramentas estratégicas utilizadas no estudo, sendo necessário fazer uso das publicações antigas e clássicas sobre o tema abordado. Para trabalhos futuros, recomenda-se aprofundar a investigação sobre a melhor forma para a transferência de conhecimento e aprendizagem organizacional, tendo em vista que se recomenda a implementação de mecanismos formais de transferência do conhecimento do proprietário para os demais colaboradores, a fim de reduzir a dependência individual e assegurar a continuidade organizacional.

Referências

ALVES, A. B. Como implantar a gestão estratégica sustentável. **GV Executivo**, v. 24, n. 1, 2025.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Strategic management and competitive advantage:** concepts and cases. 6. ed. Boston: Pearson, 2018.

BLANK, S. **Startup**: manual do empreendedor. São Paulo: Alta Books, 2013.

CRUZ, N. P. B.; BELOCLIDES, P. de C.; AMORIM, J. G. de; SILVA, L. S.; SANTOS, J. do N. de S. Gestão estratégica e inovação: o papel da administração na transformação digital das organizações. **Journal of Media Critiques**, v. 11, n. 27, 2025. https://doi.org/10.17349/jmcv11n27-047

DAVID, Fred R. **Administração Estratégica**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

FIDELIS, D. M.; DOURADO, S. M. R.; LIMA, M. A. M.; MUNIZ, M. A. Modelo de gestão estratégica e por resultados: caso prático na companhia de gestão dos recursos hídricos do estado do Ceará (COGERH). **Revista Contemporânea**, v.*4*, n.1, 2024, p. 2948–2967. https://doi.org/10.56083/RCV4N1-164

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis**: text and cases edition. 10. ed. Hoboken: Wiley, 2021.

GRIGOROUNDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: a multiple criteria approach based on balanced scorecard**. Omega**, v. 40, n. 1, p. 104-119, 2012.

HASEEB, M. et al. Environmental analysis of the effect of population growth rate on supply chain performance and sustainable economic growth. **Production Engineering Archives**, v. 25, n. 4, p. 185-193, 2019.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WITTINGTON, R. **Exploring corporate strategy:** text and cases. 8. ed. Harlow: Pearson Education, 2008.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **The balanced scorecard**: measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LI, G.; RASOOL, S. F.; CAVUS, M. F.; SHAHID, R. Green capabilities and sustainable competitive advantage: the mediating role of green innovation and green knowledge. **Sustainability**, v. 16, n. 1, p. 1-18, 2024.

MONTGOMERY, C. A. Putting leadership back into strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 54–60, 2008.

RIGBY, D., & BILODEAU, B. **Management tools & trends 2018**. New York, NY: Bain & Company. 2018.