

Responsible Editor: Maria Dolores Sánchez-Fernández, Ph.D.

Associate Editor: Manuel Portugal Ferreira, Ph.D.

Evaluation Process: Double Blind Review pelo SEER/OJS

STRATEGIC PERFORMANCE PANEL: A PROPOSAL FOR A GROS CLASSIFICATION COMPANY IN THE WEST REGION OF PARANÁ

PAINEL DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DE CLASSIFICAÇÃO DE GRÃOS NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

Leonardo Alves de Oliveira Casimiro ¹

Adriana Ireno de Souza ²

Claudio Antonio Rojo ³

¹Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Paraná – Brazil

E-mail: leonardocasimiro2@gmail.com



²Mestrado Profissional em Administração; Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Paraná – Brazil

E-mail: adrianaireno@gmail.com



³Professor na Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Paraná – Brazil

E-mail: rojo_1970@hotmail.com



ABSTRACT

Achieving a competitive differential through the operationalization of the strategy is the object of study of several researchers and organizations. In this context, the Balanced Scorecard (BSC) stands out for helping in the implementation of the strategy. This technical report aimed to assist a grain sorting company in the Western Region of Paraná to implement a BSC. Regarding the methodological procedures, this is a technical report with a qualitative approach, aiming to describe in detail the problem situation and the stages of diagnosis and intervention. The data collection and information presented were obtained mainly through primary sources provided by the company, and secondary sources related to classification of grains of plant origin and BSC. For this, it was demonstrated the use of BSC as a tool to create a strategic performance panel, and with it to assist the Company in the development and monitoring of its strategies, aiming to make this a competitive differential. As a result of the study, a framework was developed with the perspectives: financial, clients, internal process and learning and knowledge. These will assist the company's managers in monitoring and planning the goals and actions in the quest to maximize the use of its resources and achieve a competitive differential

Keywords: Balanced Scorecard; Strategic Planning; Technical Report

RESUMO

Atingir um diferencial competitivo por meio da operacionalização da estratégia é objeto de estudo de diversos pesquisadores e organizações. Neste contexto, o Balanced Scorecard (BSC) se destaca por auxiliar na implementação da estratégia. Este relato técnico teve como objetivo auxiliar uma empresa classificadora de grãos na Região Oeste do Paraná a implantar um BSC. Em relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de um relato técnico de abordagem qualitativa, visando descrever em detalhes a situação-problema e as etapas de diagnóstico e intervenção. A coleta dos dados e as informações apresentadas foram obtidas principalmente por meio de fontes primárias fornecidas pela empresa, e fontes secundárias relacionada a classificação de grãos de origem vegetal e do BSC. Para isso, foi demonstrado a utilização do BSC como ferramenta para se criar um painel de desempenho estratégico, e com ele auxiliar a Empresa no desenvolvimento e acompanhamento de suas estratégias, tendo como objetivo tornar isso um diferencial competitivo. Como resultado do estudo, foi desenvolvido um quadro com as perspectivas: financeira, clientes, processo interno e aprendizado e conhecimento. Estes irão auxiliar os gestores da empresa no acompanhamento e planejamento das metas e ações na busca de maximizar a utilização de seus recursos e alcançar um diferencial competitivo.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Planejamento Estratégico; Relato Técnico

How to Cite (APA)

Casimiro, L., A., de O., Souza, A., I., de & Rojo, C., A. (2018). Strategic performance panel: a proposal for a gros classification company in the west region of paraná. *International Journal of Professional Business Review*, 3 (2), 121–130. <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2018.v3i1.69>

Received on April 02, 2018

Approved on June 28, 2018



INTRODUÇÃO

A ampliação da concorrência entre os mercados proporcionada pela globalização somada a mudanças sociais e culturais contemporâneas tornou obsoletos vários sistemas tradicionais de controle de desempenho e planejamento estratégico.

A necessidade de competitividade das empresas impo aos gestores a utilização de instrumentos gerenciais, técnicas e métodos para tomada de decisões e avaliações consequentes em termos de sua monitoração e controle. Os indicadores de desempenho despontam como um dos instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e na consequente determinação das estratégias empresariais (Zilber e Fischmann, 2002).

Um problema comumente encontrado nas organizações  a falta de estratégia empresarial, ou seja, a falta de definição da missão da empresa, o que se torna crítico em ambientes competitivos. Além disso,  preciso que esta missão esteja disseminada entre os vários níveis da organização e possa ser desdobrada em objetivos e metas específicos a fim de serem buscados nos níveis ttico e operacional.

A crescente necessidade de maior eficiência nos processos produtivos dentro do âmbito do agronegócio, devido principalmente ao aumento da concorrência, torna evidente a importância de se possuir um sistema de controle que possa fornecer informações essenciais para o entendimento e aperfeiçoamento das atividades realizadas pelas empresas (Callado e Araújo, 2007).

O Balanced Scorecard (BSC) foi criado por Kaplan e Norton (1997) para permitir que os gestores utilizassem simultaneamente os

indicadores financeiros e os não-financeiros para atingir aos objetivos estratégicos propostos pelas organizações. O BSC  visto como um mecanismo que busca melhorar a administração dos indicadores de desempenho, e que por meio da utilização de seus indicadores, as organizações conseguem alcançar suas metas estratégicas.

Neste relato técnico a utilização do BSC tem por objetivo traçar uma ponte entre teoria e prática, sugerindo um modelo de implementação para uma Empresa de classificação de grãos de origem vegetal na Região Oeste do Paraná.

Além desta seção, este relato compreende outras cinco, a saber: (1) referencial teórico relacionado a classificação de grãos de origem vegetal e BSC; (2) método do relato, incluindo o contexto e realidade investigada da empresa, além do diagnóstico da situação problema; (3) apresentação e análise das contribuições, que inclui a análise e proposta, e os objetivos estratégicos traçados; (4) considerações finais; e (5) referencial bibliográfico utilizado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista a construção de um painel de desempenho estratégico, os conceitos envolvidos neste estudo são: classificação de grãos de origem vegetal e Balanced Scorecard (BSC).

Classificação de grãos de origem vegetal

A classificação de produtos vegetais e seus subprodutos  obrigatória e regulamentada pelo Ministério, da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) na definição da lei n 9.972 (MAPA, 2000). Sendo realizada por entidades ou pessoas que possuem a autorização fornecida pelo MAPA.

Os classificadores se baseiam nas definições das Instruções Normativas criadas pelo MAPA

que definem as regras de classificação para cada tipo de produto vegetal. Essas regras envolvem desde a posição de coleta das amostras de acordo com o tipo do meio de transporte, as características físicas que o produto apresenta, os tipos de classificação e a quantidade de tolerância de determinadas características. Regras que variam de acordo com o tipo de produto vegetal que está sendo classificado (MAPA, 2000).

A classificação é obrigatória quando os produtos são destinados diretamente para consumo humano, nas operações de comércio governamental e durante a exportação e importação nos portos, aeroportos e postos de fronteiras. O MAPA é responsável pela definição da organização, fiscalização e controle da classificação.

Balanced Scorecard (BSC)

Segundo Porter (2000), a perspectiva estratégica é necessária para que a organização se diferencie no mercado. Sendo necessário manter uma posição estratégica clara, pois dela deriva a vantagem competitiva. A estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa e seus concorrentes.

Em 1990, Robert Kaplan e David Norton enunciam o Balanced Scorecard, um sistema que considera indicadores financeiros e não-financeiros, oriundos da estratégia da organização. Trazendo como principal diferencial a capacidade de comunicar a visão e a estratégia da empresa por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito (Kaplan e Norton, 1997).

No BSC a comunicação se dá por meio de sua estrutura lógica, baseada no gerenciamento das metas estabelecidas, seu alcance ou não, possibilitando aos gestores realocar recursos financeiros, físicos e humanos para que possam alcançar os objetivos estratégicos. O BSC vai além de um sistema de mensuração estratégico, é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho (Kaplan e Norton, 1997).

MÉTODO

Trata-se de um relato técnico de abordagem qualitativa. O relato técnico como trabalho acadêmico prioriza a descrição do aprendizado, na forma de resultados práticos oriundos das experiências vivenciadas pelas organizações e profissionais (Biancolino, Kniess, Macari e Rabechini Jr, 2012).

Rojo e Walter (2014) afirmam que a metodologia do relato ampla, e visa descrever em detalhes a situação-problema e as etapas de diagnóstico e intervenção. Eles sugerem que a metodologia seja dividida em subseções para descrever o procedimento do relato técnico. Desta maneira, o presente estudo está dividido em subseções para delinear os procedimentos metodológicos deste relato técnico.

Contexto e realidade investigada

A Empresa de classificação de grãos de origem vegetal, objeto de estudo dessa pesquisa, foi fundada no ano de 2010 no município de Cascavel, região Oeste do Paraná. A empresa tem como missão ser o elo, aval entre o cliente e fornecedor, atestando a qualidade do produto para garantir a comercialização. Como visão a empresa espera ser reconhecida como a melhor empresa no segmento de classificação de grãos no estado do Paraná, e traz em seus valores: compromisso, respeito, ética, transparência, excelência e profissionalismo. A empresa atua

em 6 estados, e possui atualmente em seu quadro de colaboradores 74 funcionários efetivos e um faturamento anual de cerca de R\$ 6 milhões/ano.

Com base nas informações disponibilizadas pela empresa, esta nunca formalizou um planejamento estratégico desde sua fundação. O desenvolvimento e acompanhamento estratégico se d de maneira totalmente informal.

Diagnóstico da situação-problema

Primeiramente, foi realizado o levantamento dos dados da empresa de classificação de gros, no que tange a metas e mensuração de resultados. Foram definidos quais são os resultados esperados pela empresa. Foi exposta a metodologia do BSC para a definição de metas e apuração de resultados da empresa. Por meio do modelo proposto foi verificada a possibilidade de mudança no processo de gestão da empresa.

Ao realizar o levantamento da situação problema, inicialmente foi agendado uma entrevista com o proprietário da organização com a finalidade de desenvolver um diagnóstico do processo de planejamento estratégico da organização.

Com base nos objetivos deste estudo, o mesmo  caracterizado como uma pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2007).

A coleta dos dados e as informações apresentadas foram obtidas em grande parte por meio de fontes primárias e outras por fontes secundárias. De acordo com Santos (1999),

procedimentos de coleta de dados são os métodos práticos utilizados para juntar as informações, necessárias  construção dos raciocínios em torno de um fato, fenmeno e ou problema.

A pesquisa foi realizada junto a empresa por meio de reuniões presenciais e visitas feitas ao escritório da matriz, contando sempre com a presença do proprietário e os gerentes regionais.

Após o levantamento das informações, buscou-se respaldo na teoria relacionada a BSC, assim como diversas outras informações sobre o tema, visando auxiliar a Empresa no desenvolvimento e acompanhamento de suas estratégias, tendo como objetivo tornar isso um diferencial competitivo. Posteriormente, foi desenvolvido um painel de desempenho estratégico.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para a elaboração do BSC devem ser vinculados os objetivos financeiros a estratégicos da empresa. Na perspectiva financeira dos clientes, dos processos internos da empresa e de aprendizagem e crescimento. Primeiramente  necessário esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa para em seguida ajustar com essas perspectivas.

Os indicadores estratégicos não podem ser vistos como medida de desempenho independente, mais sim como uma série de relações de causa e efeito entre objetivos dentro das quatro perspectivas do BSC (Kaplan e Norton, 2004).

O painel de desempenho tem como objetivo definir e informar o foco estratégico da organização, o modo como essas ações podem impactar na busca pelos resultados almejados, assim como evitar a ineficiência das ações e recursos disponibilizados. Ajuda a empresa a

delinear suas estratégias de maneira consistente, integrada e sistemática, servindo como base para os gestores.

Para Igarashi, Wagner, Gasparetto e Martins (2007), além do desdobramento nas perspectivas financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, faz-se necessário disponibilizar informações que efetivamente auxiliem no processo, o que é feito com a construção do painel de desempenho, em que constam as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas sugeridas para o alcance das metas.

O painel de desempenho estratégico se divide em quatro dimensões, sendo elas: objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações.

Objetivos estratégicos: tratam do alvo ou situação que se pretende atingir, ou seja, nesta etapa determina-se para quais os setores a empresa deve dirigir seus esforços. São esses objetivos que sinalizam onde a empresa espera chegar ou os números que espera atingir, estes são identificados a partir das necessidades da organização e servem como estratégia de negócio. Durante o processo de definição dos objetivos, é importante que sejam criados critérios quantificáveis, que possam depois ser medidos por indicadores, para que assim os resultados possam ser avaliados numericamente na etapa de controle.

Indicadores: os indicadores tratam da forma como será medido e acompanhado o

desempenho dos objetivos traçados pela organização. Estes devem ser claros, objetivos e confiáveis de forma a fornecer informações rápidas para os administradores.

Metas: as metas correspondem aos passos ou etapas, com prazos determinados para alcançar os desafios e objetivos propostos e/ou avaliados como necessários, ou seja, tem-se que metas são as maneiras que se escolhe ou avalia como fundamental para se chegar a um objetivo previamente traçado.

Ações: as ações tratam das formas utilizadas para se chegar ou cumprir as metas e objetivos, ou seja, as formas como se deve agir para buscar a realização de todos os planos da organização.

Devem ser desenvolvidos indicadores que venham suportar a estratégia, e que a quantidade de indicadores deve ser a menor possível, para que não haja sobrecarga de informações, de modo que os gestores enfoquem a estratégia ao invés de se perderem na diversidade de indicadores possíveis (Azevedo e Costa, 2010; Serra, Torres e Torres, 2003). Essa recomendação refere-se a uma forma de manter o foco na visão estratégica.

Por meio de indicadores foi desenvolvido um painel de desempenho estratégico que visa demonstrar métodos e etapas a serem seguidas pela empresa em resposta aos problemas encontrados durante a elaboração de metas, a mensuração dos resultados, e a possível implantação do Balanced Scorecard (BSC), conforme constam na Figura 1

Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Redução de custos. Aumento de lucros.	Prospecção de novos clientes.	Relatório de cadastro com clientes.	Aumentar lucro operacional em 5%.	Ampliar mercado de atuação.

		Redu�o de custos na presta�o de servi�os.	Planilha de custos. Lucro l�quido operacional.	Maior efetividade no controle das despesas vari�veis.	Time comercial aumentar o n�mero de visitas.
Clientes	Qualidade no atendimento. Crescimento.	Melhoria na satisfa�o do cliente. Melhor atendimento ao cliente. Buscar fidelizar clientes.	N�mero de clientes reincidentes. Crescimento do neg�cio (aumento na demanda pelo servi�o). Pesquisa de satisfa�o do cliente e qualidade do servi�o oferecido.	Aumento de 20% na carteira de clientes. Criar novos neg�cios. Aumento de 15% na satisfa�o dos clientes.	Treinamento do time comercial. Prospectar novos clientes. Banco de cadastro dos clientes, com perfil e necessidades.
Processos Internos	Padroniza�o dos processos.	Alinhar os processos internos aos objetivos da organiza�o.	Organiza�o e controle das tarefas.	Implementar ferramentas de gest�o dos processos. Treinamentos mensais.	Avaliar sistemas de informa�o e controle.
Aprendizado e Conhecimento	Motiva�o e <i>feedback</i> .	Efici�ncia. Avalia�o da satisfa�o dos funcion�rios.	Percentual de colaboradores que aumentaram o grau de instru�o. �ndice de satisfa�o interna.	Redu�o do tempo e maior controle administrativo das tarefas rotineiras. Melhoria dos processos internos.	Financiar at� 30% dos cursos diretamente ligados ao interesse da organiza�o. Reuni�es mensais com colaboradores de cada setor. Implementar an�lise semestral de satisfa�o dos funcion�rios.

Figura 1. Painel de Desempenho Estratégico
Fonte: resultado da pesquisa

Após a elabora o do painel de desempenho utilizando o BSC, foi destacado a importância da organiza o em tomar algumas medidas com rela o a elabora o de metas e mensura o de

resultados, sendo, portanto, necessário fazer reuniões frequentes com o proprietário, gerentes regionais e demais funcionários,

buscando disseminar a metodologia BSC para toda equipe da empresa.

Visando diminuir a dependência de alguns clientes, que representam aproximadamente 50% dos serviços prestados pela empresa, foi sugerida a ampliação da carteira de clientes. Bem como a realização de uma pesquisa junto aos seus clientes, visando mensurar a satisfação com o atendimento, a agilidade na prestação de serviço, a qualidade do serviço e a comunicação com os funcionários do setor comercial.

Em relação as despesas variáveis, devem ser adotados controles mais rígidos dos gastos mensais da empresa com cada funcionário, detalhando diárias, hospedagem, alimentação e combustível por exemplo, no sentido de otimizar o roteiro de prestação de serviços, assim como o de visitas a clientes com o menor custo possível.

Dias, Barboza, Bertolini e Dal Vesco (2016) em estudo visando a adequação financeira de uma empresa, verificaram que existe resistência dos funcionários em utilizar algum tipo de ferramenta para controle financeiro diário, ocasionando a falta de um controle efetivo do fluxo de caixa.

Com a adoção de ações dessa natureza, a empresa tenderá a ter uma melhora em seu faturamento, aumentando o lucro líquido operacional. Além do maior controle de seus custos, aumentando a margem de lucro na prestação de serviços de classificação.

A empresa não possui um método de mensuração da satisfação dos seus clientes, que possa fornecer informações reais de análise quanto aos serviços prestados. Propõe-se a confecção, bem como a aplicação imediata de um questionário para análise da satisfação da carteira de clientes da empresa.

Partindo da tabulação dos dados coletados e da análise desses questionários, será possível

visualizar o percentual de clientes satisfeitos, e principalmente os insatisfeitos, com o que e em qual magnitude. Sendo possível assim, conhecer de forma clara os fatores que auxiliam o aumento desta satisfação, tornando possível identificar onde buscar melhorias.

Com relação a perspectiva do processo interno, as ações devem estar alinhadas com as demais perspectivas, pois os fatores internos da organização são determinantes visando atingir os objetivos como um todo.

É notória a necessidade de investimentos em tecnologia e em capital intelectual na empresa, além de uma melhor organização em sua estrutura de cargos e funções, aspectos essenciais para a eficácia dos processos internos. A introdução de novas tecnologias nos processos e gestão, juntamente com a qualificação dos funcionários torna a empresa mais preparada e integrada para as ações propostas nas demais perspectivas, aumentando as possibilidades de crescimento.

Considerando as mudanças propostas, vale ressaltar que não são definitivas, devendo-se levar em consideração que novas tecnologias são introduzidas ao mercado constantemente, assim como o grande fluxo de informações que norteiam as empresas faz com que o ambiente se altere. Se faz necessário um processo contínuo de inovação e aprendizado na empresa, se adaptando de maneira rápida as mudanças do mercado e realinhando seus processos e serviços a preferência do consumidor.

A eficiência da empresa independente de sua área de atuação está ligada ao bom relacionamento interpessoal de seus funcionários, assim como a harmonia e consonância de todo o grupo visando atingir os mesmos objetivos com eficiência, sendo assim se faz necessário o fortalecimento do ambiente de

trabalho da empresa, consolidando a confiança entre os integrantes do grupo.

O bem-estar dos funcionarios tem se tornado uma preocupaa para as organizaoes devido a sua importancia para a obtena do diferencial competitivo e no crescimento da empresa. A motivaa e a base para a satisfaça do colaborador em seu ambiente de trabalho e afeta não são sua vida profissional, mas tambem sua vida pessoal. Quando a empresa investe seu tempo e recurso para proporcionar a satisfaça de seus colaboradores, ela obtem retorno em curto prazo e consegue selecionar e reter bons profissionais (Marqueze e Moreno, 2005).

Dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, sugere-se o uso de ferramentas de avaliaa do clima organizacional e satisfaça dos funcionarios da empresa, assim como a criaa de um plano de gestão de aoes visando manter os funcionarios estimulados na busca constante por qualificaa, aprendizado e crescimento profissional dentro da empresa.

Pesquisas e ferramentas relacionadas ao clima organizacional devem voltar-se ao objetivos e metas propostos dentro das perspectivas dos processos internos e das perspectivas de aprendizado e crescimento.

Em relaa a perspectiva relacionada com o desenvolvimento dos objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento da organizaa, sugere-se diminuir a dependencia de serviços demandados por poucos clientes aumentando a carteira de clientes da empresa sem comprometer a qualidade do serviço oferecido melhorando de forma continua a eficiencia operacional, de modo que a capacidade de ingresso de novas empresas no mercado seja enfraquecida, eliminando assim o risco de perda de share do mercado, assim como aumentar as fontes de receitas e margens,

concedendo meios para que a empresa possa-se desenvolver.

Visando atender tais objetivos levantados por esta perspectiva, no recrutamento de novos funcionarios a empresa deve ser mais criteriosa, buscando engajar funcionarios com maior capacidade analítica.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que utilizando grupos de indicadores focados nos funcionarios (satisfaça, produtividade e retena), auxilia no monitoramento e verificaa dos resultados a partir dos investimentos realizados junto a funcionarios. Os autores caracterizam essa perspectiva em tres principais categorias de indicadores de acordo o BSC: capacidades dos funcionarios; capacidades dos sistemas de informaa; e motivaa, emporwerment e alinhamento.

Dentro da perspectiva do aprendizado e conhecimento continuado, tal perspectiva tem se tornado aspecto fundamental, formando a base de melhoria da qualidade e inovaa dentro das organizaoes.

CONSIDERAOES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo apoiar uma empresa classificadora de graos no desenvolvimento de um planejamento estratégico utilizando o BSC. Para tal, foi construído juntamente com o proprietário e os gerentes um painel de desempenho estratégico, que poderá ser utilizado visando alcançar os objetivos esperados.

Permite-se concluir que o objetivo proposto foi atingido, sendo apresentado uma proposta de intervena na empresa. e evidente a contribuia para a empresa, uma vez que as orientaoes permitirão uma gestão mais eficiente em relaa aos recursos disponíveis na organizaa, possibilitando maior controle e utilizaa de forma eficaz desses recursos, assim

como, um diferencial competitivo na operacionalização da estratégia para o crescimento da empresa.

Cabe destacar como principal contribuição deste estudo, que a empresa analisada não possuía um planejamento estratégico, o que não possibilitava uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo setor. O fato de não ter um planejamento e uma estratégia clara e pertinente, poderia ocasionar uma série de dificuldades e desafios para o negócio, podendo inclusive culminar no fechamento da empresa.

Conclui-se ainda que se faz necessário o acompanhamento da ferramenta, de modo a verificar se os indicadores e as ações estabelecidas efetivamente têm gerado avanços em relação ao desempenho organizacional. Com a adoção desta ferramenta é possível que aumente o nível de gestão exigido conforme os objetivos sejam atingidos e o crescimento da empresa seja percebido, tendo em vista que o ramo de atuação é repleto de oportunidades.

REFERÊNCIAS

Azevedo M. C. D., & Costa H. G. (2010). Métodos para avaliação da postura estratégica. *REGG Revista de Gestão*, 8(2).

Biancolino C. A., Knies C. T., Maccari E. M., & Rabechini Jr R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Callado A. L., & Araújo A. M. (2007). Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do balanced scorecard. *Revista Universo Contábil*.

A realização do estudo também destaca a necessidade, importância e potencial da atuação da academia como facilitador no desenvolvimento de atividades de planejamento no ambiente empresarial.

Destacam-se alguns fatores limitantes, a saber: o estudo realizado junto à empresa aborda o BSC, restringindo-se apenas ao painel de desempenho; os resultados obtidos no processo de construção do painel se limitam à organização pesquisada, não podendo estas informações ser aplicadas sem validação do contexto em outras instituições, ainda que do mesmo setor.

Como sugestões de estudos futuros, recomenda-se o desenvolvimento de trabalhos com enfoque longitudinal, coletando informações em relação ao BSC ao longo do tempo e evidenciando o processo de gerenciamento com relação à operacionalização da estratégia, além da replicação do estudo em segmentos distintos.

Dias, B. F., Barboza, L. G. S., Bertolini, G. R. F., & Dal Vesco, D. G. (2016). Intervenção Aplicada a um Salão de Beleza para Adequação dos Aspectos Financeiros. *International Journal of Professional Business Review*, 1(2), 76-90.

Gil A. C. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas.

Igarashi D. C. C., Wagner I., Gasparetto V., & Martins K. R. G. (2007). Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. *Gestão & Regionalidade (Online)*, 23(67).

Kaplan R. S., & Norton D.P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishin.

- Kaplan R. S., & Norton D.P. (2004). Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Elsevier.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2009). Lei n 9.972: Regras para análise de sementes. Secretaria de Defesa Agropecuária.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2005). Satisfao no trabalho-uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 30(112).
- Porter, M. E. (2000). A nova era da estratégia. HSM Management, 1(1), 18-28.
- Rojo C. A., & Walter S. A. (2014). Relato técnico: roteiro para elaborao. Revista Competitividade e Sustentabilidade, 1(1), 01-07.
- Santos A. R. (1999). Metodologia científica: a construo do conhecimento. DP&A.
- Serra, F., Torres, M., & Torres, A. P. (2003). Administrao estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de casos. Insular.
- Zilber M. A., & Fischmann A. A. (2002). Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilizao de um modelo de tendência. Encontro da Associao Nacional dos Programas de Pós-Graduao em Administrao-ENANPAD.