

RESSALVA

Atendendo solicitação do(a) autor(a), o texto completo desta dissertação será disponibilizado somente a partir de 30/08/2026.

Universidade Estadual Paulista

Arianne Sanflorian

PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD E
HOSHIN KANRI:
DESDOBRAMENTO DA
ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA
DO SETOR SUCROENERGÉTICO

Jaboticabal

2024

ARIANNE SANFLORIAN

PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD E HOSHIN
KANRI: DESDOBRAMENTO DA
ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DO
SETOR SUCROENERGÉTICO

Dissertação apresentada à Universidade Estadual
Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como
exigência parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações
Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Lesley Carina do Lago
Attadia Galli

Jaboticabal

2024

S224p

Sanflorian, Arianne

Proposta de integração do Balanced Scorecard e Hoshin Kanri:
desdobramento da estratégia em uma empresa do setor
sucroenergético / Arianne Sanflorian. -- Jaboticabal, 2024

146 p. : il., tabs.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual
Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias,
Jaboticabal

Orientadora: Lesley Carina do Lago Attadia Galli

1. Balanced Scorecard. 2. Hoshin Kanri. 3. Integração. 4.
Cana-de-açúcar. 5. Sucroenergético. I. Título.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DO BALANCED SCORECARD E HOSHIN KANRI: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DO SETOR SUCROENERGÉTICO

AUTORA: ARIANNE SANFLORIAN

ORIENTADORA: LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em Administração, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI (Participação Virtual)
Departamento de Economia Administração e Educação / FCAV UNESP Jaboticabal

Documento assinado digitalmente
gov.br LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
Data: 17/09/2024 18:06:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. TABAJARA PIMENTA JUNIOR (Participação Virtual)
FEARP USP / Ribeirão Preto/SP

Documento assinado digitalmente
gov.br TABAJARA PIMENTA JUNIOR
Data: 30/08/2024 15:51:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE (Participação Virtual)
Departamento de Administração Pública / FCLAr UNESP Araraquara

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE
Data: 30/08/2024 18:44:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Jaboticabal, 30 de agosto de 2024

Dedico esta conquista a minha mãe, que sempre me apoiou e pela qual tenho amor incondicional. Obrigada por acreditar em mim, sempre.

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, pela saúde e perseverança concedida para realizar este trabalho. Sem Ele, nada seria possível.

Gratidão profunda pela minha família, especialmente meus pais, Sônia Isabel Toffanelli Sanflorian e José Eduardo Sanflorian (in memorian) e minha avó Thereza Destri (in memorian), que sempre se esforçaram para garantir a mim uma educação de qualidade, amor e carinho. Sem dúvida, os que aqui não puderam estar sabem o quanto eu agradeço por tudo que fizeram por mim e que esta é a prova de seus esforços.

Não poderia deixar de agradecer à minha orientadora, Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli, pela confiança em mim depositada para execução deste trabalho. Obrigada por orientar meus caminhos com paciência e dedicação, sempre disponibilizando seu conhecimento de forma exemplar.

Aos membros da Banca Examinadora, Prof. Dr. Tabajara Pimenta Junior e Profa. Dra. Ana Claudia Fernandes Terence, meu agradecimento pelas valiosas contribuições ao trabalho.

Deixo também meu reconhecimento à UNESP e o seu corpo docente, que contribuíram grandemente com meu crescimento acadêmico através de seu ensino com qualidade e excelência.

Também agradeço ao meu amigo, Everton Ricardo Seviriano, que sempre me ajudou com sua experiência, proporcionando ricas discussões e aprendizados.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram para a execução deste trabalho, seja de forma direta ou indireta.

Resumo

Objetivo

Desenvolver uma proposta de integração das metodologias *Balanced Scorecard* (BSC) e *Hoshin Kanri* (HK) para realizar o desdobramento estratégico de uma empresa do setor sucroenergético.

Metodologia / Procedimentos de Pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, buscando resolver problemas imediatos do negócio, caráter exploratório e abordagem qualitativa. O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, utilizou revisão bibliográfica e bibliometrias para agregar conhecimento para a criação de uma proposta de integração do BSC e HK, coleta de dados a partir de análise documental, observação de campo e *focus group* e análise de evidências de forma qualitativa.

Resultados e Discussões

A aplicação da proposta conceitual metodológica em uma empresa propiciou explorar conceitos chave do BSC e HK. O BSC focou em fornecer a estratégia da organização, com perspectivas adaptadas à empresa e um mapa estratégico lúdico e de fácil entendimento. O HK prezou por desenvolver meios para atingir esta estratégia, utilizando-se de alinhamentos e consenso para desdobrar as metas do nível estratégico ao operacional de forma fluida e transparente. Apesar de nem sempre a decisão ser consensual, o *catchball* foi fundamental para garantir o alinhamento entre os níveis hierárquicos. Ficou claro a importância da comunicação realizada de forma uniforme para a liderança para garantir engajamento e unificação de conceitos. Notou-se discrepância na concentração de iniciativas estratégicas entre diretorias, mostrando a necessidade de dedicação nos setores de apoio e fornecimento de matéria prima em quantidade e qualidade necessária. Verificou-se também pluralidade de tamanhos e complexidades de projetos e graus diferentes de detalhamento de atividades nos planos de ação, indicando a necessidade de estabelecimento de padrões para esse tipo de tarefa.

Implicações Gerenciais

O trabalho forneceu uma proposta de integração do BSC e HK com as etapas a serem seguidas para uma implementação prática no desdobramento da estratégia de uma empresa do ramo sucroenergético. Além de um passo a passo por meio da Figura 13, fornece um guia prático detalhado, orientado para execução, para o processo de desdobramento da estratégia, o qual contém roteiros, protocolos de campo, templates, instrumentos de observação e de condução de grupos.

Conclusões e Limitações da Pesquisa

Os objetivos foram alcançados através da utilização de um caso prático, aplicado em meio organizacional. O trabalho contribuiu com uma metodologia de integração para desdobramento da estratégia para empresas do ramo sucroenergético e garante padronização do processo e agilidade. As limitações ocorreram devido a grande duração do processo de desdobramento estratégico, impossibilitando o estudo de todo o processo e ocasionando dificuldades operacionais.

Originalidade

Através de estudos bibliométricos, não foram identificadas publicações no Brasil com relação a integração das metodologias BSC e HK para desdobramento da estratégia voltadas ao setor sucroenergético, mostrando a lacuna existente de trabalhos sobre o tema e a relevância e importância da pesquisa em questão. O trabalho tem relevância social, contribuindo com um roteiro de desdobramento estratégico adequado ao setor sucroenergético e mercadológica, pois poderá ser utilizado por outras companhias que poderão se beneficiar do estudo e seus resultados e, assim, contribuir com seu crescimento.

Palavras-chaves: *Balanced Scorecard; Hoshin Kanri; Integração; Cana-de-açúcar; Sucroenergético; desdobramento; estratégia.*

Abstract

Purpose

Develop an integration model for the *Balanced Scorecard* (BSC) and *Hoshin Kanri* (HK) methodologies to execute a company's strategic deployment in the sugar-energy sector.

Design/methodology

The research has an applied nature, seeking to solve immediate business problems, exploratory character and qualitative approach. The technical procedure was a case study, used bibliographic and bibliometric review to aggregate knowledge for creating the BSC and HK integration model, data collection from documentary analysis, field observation and focus group and analysis of evidence in a qualitative way.

Findings and Discussions

The application of the methodological model in a company allowed to explore key concepts of the BSC and HK. The BSC focused on providing the organization's strategy, with perspectives adapted to the company and a playful and easy-to-understand strategic map. The HK valued developing means to achieve this strategy, using alignments and consensus to deployment the goals from the strategic to the operational level in a fluid and transparent manner. Although the decision was not always consensual, *catchball* was essential to ensure alignment between hierarchical levels. The importance of uniform communication with the leadership to ensure engagement and unification of concepts became clear. A discrepancy was noted in the concentration of strategic initiatives between directorships, showing the need for dedication in the support sectors and supply of raw materials in the necessary quantity and quality. There was also a plurality of sizes and complexities of projects and different degrees of detailing of activities in the action plans, indicating the need to establish standards for this type of task.

Management Implication

The work provided a model for integrating the BSC and HK with the steps to be followed for practical implementation in the strategy deployment of a company in the sugar-energy industry. In addition to a step-by-step guide showed in Figure 13, it provides a detailed, practical guide oriented towards execution, for the strategy deployment process, which contains scripts, field protocols, templates, observation instruments and group management tools.

Conclusion and Research limitations

The objectives were achieved through the use of a practical case study, applied in an organizational environment. The work contributed with an integration methodology for strategy deployment for companies in the sugar-energy industry and ensures process

standardization and agility. The limitations occurred due to the long duration of the strategic deployment process, making it impossible to study the entire process and causing operational difficulties.

Originality

Through bibliometric studies, no publications were identified in Brazil regarding the integration of BSC and HK methodologies for strategy deployment aimed at the sugar-energy sector, showing the existing gap in studies on the subject and the relevance and importance of the research in question. The work has social relevance, contributing with a model suitable for the sugar-energy sector and marketing, as it can be used by other companies that may benefit from the study and its results and, thus, contribute to their growth.

Keywords: *Balanced Scorecard; Hoshin Kanri; Integration; Sugarcane; Sugar-energy; deployment; strategy.*

Lista de Abreviaturas

AGR – Agrícola

AHP - *Analytic Hierarchy Process*

ATR - Açúcares Redutores Totais

BSC – *Balanced Scorecard*

CTT – Corte, transbordo e transporte

DAF – Diretoria administrativo – financeira

DAG – Diretoria agrícola

DEA - *Data Envelopment Analysis*

dBm - Decibel miliwatt

DIN – Diretoria industrial

EPA - Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos

FAIR - Focar (*Focus*), Alinhar (*Align*), Integrar (*Integrate*) e Revisar (*Review*)

IFT – Índice de felicidade no trabalho

Ha - Hectare

HK – *Hoshin Kanri*

MCS - Sistemas de gerenciamento e medição de desempenho (em *inglês*)

OPEX - *Operational Expenditure*, Dispêndio Operacional

PDCA - Planejar (Plan), Fazer (Do), Verificar (Check) e Agir (Act)

P&F – Parceiro e fornecedor

PPT – Plantio, preparo e tratos

SLA - *Service Level Agreement*, Acordo de Nível de Serviço

SMART - Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Temporal

SUP - Diretoria superintendência

UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

USDA - United States Department of Agriculture

Ton - Tonelada

VSD - *Value Stream Design*

VSM – *Value Stream Mapping*

Lista de Figuras

Figura 1 - Processo de criação da estratégia.....	24
Figura 2 - As quatro perspectivas tradicionais do BSC.....	28
Figura 3 - Mapa estratégico BSC	29
Figura 4 - Quatro processos gerenciais do BSC.....	30
Figura 5 - Os dez passos e os quatro processos para implementar um BSC	32
Figura 6 - A Matriz X.....	36
Figura 7 - Desdobramento da matriz X para os níveis hierárquicos	37
Figura 8 - Estágios de gestão estratégica ciclo FAIR e sua relação com o PDCA.....	38
Figura 9 - Processo de planejamento <i>Hoshin Kanri</i> de acordo com ciclos PDCA	40
Figura 10 - Traduzindo a missão em resultados almejados – relação entre BSC e HK	44
Figura 11 - Integração entre BSC e HK	45
Figura 12 – Framework SucroPlan BSC-HK, com as macro etapas.....	47
Figura 13 - Proposta metodológica de desdobramento estratégico SucroPlan BSC-HK	48
Figura 14 - Ciclo de revisão mensal.....	52
Figura 15 - Fluxograma vertical passo a passo para atingir os objetivos.....	58
Figura 16 - Processo de análise das evidências coletadas	63
Figura 17 - Organograma da empresa estudada	65
Figura 18 - Cadeia de valor.....	66
Figura 19 - Mapa estratégico.....	77
Figura 20 - Sequência de construção da matriz X N1	82
Figura 21 - Matriz X N1.....	85
Figura 22 - Sequência de construção da matriz X N2	87
Figura 23 - Matriz X N2 Diretoria superintendência	89
Figura 24 - Matriz X N2 Diretoria administrativo financeira	90
Figura 25 - Matriz X N2 Diretoria agrícola	91
Figura 26 - Matriz X N2 Diretoria industrial	92
Figura 27 - Sequência de construção da matriz X N3	94
Figura 28 - Matriz X N3 Gerência RHJ (SUP)	97
Figura 29 - Matriz X N3 Gerência SSMA (SUP)	98
Figura 30 - Matriz X N3 Gerência Controladoria (DAF)	101
Figura 31 - Matriz X N3 Gerência TI (DAF).....	102
Figura 32 - Matriz X N3 Gerência Excelência (DAF)	102
Figura 33 - Matriz X N3 Gerência Negócios (DAF).....	103
Figura 34- Matriz X N3 Gerência Planejamento e controle agrícola (DAG).....	105
Figura 35 - Matriz X N3 Gerência RFP (DAG).....	105
Figura 36 - Matriz X N3 Gerência Agrícola (DAG).....	106
Figura 37 - Matriz X N3 Gerência de engenharia (DIN)	107

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Correlação entre quantidade de objetivos de longo prazo e perspectivas BSC	109
Gráfico 2 - Comparativo entre diretorias com relação à médio prazo, iniciativas, projetos e planos de ação	110

Lista de Quadros

Quadro 1 - Comparações entre Balanced Scorecard e Hoshin Kanri.....	42
Quadro 2 - Proposta metodológica <i>SucroPlan BSC-HK</i>	47
Quadro 3 - Caracterização da Pesquisa	53
Quadro 4 - Etapas da pesquisa	56
Quadro 5 - Processo de planejamento de coleta de dados e evidências	59
Quadro 6 - Variáveis de pesquisa.....	63
Quadro 7 - Histórico de metodologias utilizadas para desenvolvimento do planejamento estratégico e técnicas de seleção de iniciativas	67
Quadro 8 - Perspectivas do BSC adaptadas ao modelo de negócio	72
Quadro 9 - Objetivos estratégicos de longo prazo	73
Quadro 10 - Matrizes X desdobradas, donos e executantes	78
Quadro 11 - Classificação das siglas utilizadas nas matrizes X.....	79
Quadro 12 - Grupo de trabalho para execução da matriz X N2	81
Quadro 13 - Objetivos estratégicos de médio prazo.....	82
Quadro 14 - Iniciativas, indicadores e metas e suas relações com objetivos de médio prazo.....	83
Quadro 15 - Iniciativas e seus respectivos responsáveis	84
Quadro 16 - Grupo de trabalho para execução da matriz X N2	86
Quadro 17 - Campos substituídos da matriz X N1 para a matriz X N2	87
Quadro 18 - Iniciativas, projetos e indicadores e metas da diretoria superintendência.....	88
Quadro 19 - Iniciativas, projetos e indicadores e metas da diretoria administrativo financeira..	89
Quadro 20 - Iniciativas, projetos e indicadores e metas da diretoria agrícola.....	91
Quadro 21 - Iniciativas, projetos e indicadores e metas da diretoria industrial	92
Quadro 22 - Grupo de trabalho para execução da matriz X N3	93
Quadro 23 - Campos substituídos da matriz X N2 para a matriz X N3	95
Quadro 24 - Plano de ação, indicadores e metas da diretoria Superintendência	95
Quadro 25 - Plano de ação, indicadores e metas da diretoria administrativo-financeira	98
Quadro 26 - Plano de ação, indicadores e metas da diretoria agrícola.....	103
Quadro 27 - Plano de ação, indicadores e metas da diretoria industrial.....	106
Quadro 28 - Correlações entre metodologia base e <i>SucroPlan BSC-HK</i>	111
Quadro 29 - Principais contribuições gerenciais do trabalho por etapa	117
Quadro 30 - Perguntas para fixação dos objetivos BSC	145

Sumário

1. INTRODUÇÃO	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Estratégia em foco: Potencializando o desempenho através de Sistemas de Gestão.	23
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.2.1 Origens e conceito	26
2.2.2 Perspectivas	27
2.2.3 Mapa estratégico	29
2.2.4 Implementação	30
2.2.5 Fatores de sucesso versus fatores críticos para implantação do BSC.....	32
2.3 <i>Hoshin Kanri</i>.....	35
2.3.1 Origens e conceito	35
2.3.2 Matriz-X.....	36
2.3.3 Implementação	38
2.3.4 Fatores de sucesso versus fatores críticos para implantação do <i>Hoshin Kanri</i>	40
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> e <i>Hoshin Kanri</i>: Interações das abordagens metodológicas	42
2.5 SucroPlan BSC-HK: Proposta metodológica de desdobramento estratégico	45
3. METODOLOGIA.....	53
3.1 Caracterização da pesquisa	53
3.2 Etapas da pesquisa	56
3.3 Técnica de coleta de dados.....	59
3.3.1 Coleta documental.....	60
3.3.2 Observações de campo	61
3.3.3 <i>Focus Group</i>	61
3.4 Técnica de análise de dados	62
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	64
4.1 Caracterização da empresa estudada	64
4.2 Histórico do Planejamento estratégico	67
4.3 Definição da estratégia de longo prazo - Tradução da visão	72
4.4 Definição da estratégia de longo prazo – Comunicação e vínculo	76
4.5 Definição da estratégia de médio prazo.....	78
4.6 Definição da estratégia de curto prazo – estratégia anual	86

4.7 Definição da estratégia de curto prazo – Planejamento micro.....	93
4.8 Definição da estratégia de curto prazo – Comunicação e vínculo.....	108
4.9 Discussões do estudo de caso	108
4.9.1 Análise e discussão dos resultados	109
4.9.2 Implicações científicas	111
4.9.3 Implicações gerenciais	114
5. CONCLUSÃO.....	119
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
APÊNDICE A: Protocolos de trabalho de campo	136
APÊNDICE B: Template para construção do mapa estratégico	139
APÊNDICE C: Instrumento para coleta de dados para pesquisa documental	140
APÊNDICE D: Instrumento para observação.....	141
APÊNDICE E: Instrumento para condução do <i>focus group</i>	142
APÊNDICE F: Templates para definição dos objetivos de médio e curto prazo .	143
APÊNDICE G: Roteiro de perguntas para fixação dos objetivos BSC.....	145

1. INTRODUÇÃO

A função da estratégia é direcionar os caminhos da organização através do seu planejamento de longo prazo, visando alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes (WANG; BRABEC; GAO; TANG, 2021). Porém esta deve estar alinhada com o modelo de negócios da organização e seus processos e desdobrada para os níveis organizacionais (BAKER; SINGH, 2019). Kaplan e Norton (1992) reiteram que só é possível gerenciar aquilo que se mede, sendo corroborados por Magretta e Stone (2002) que afirmam que sistemas de gerenciamento e medição de desempenho são instrumentos que tornam concreta a estratégia da empresa através da medição e gerenciamento de indicadores.

Apesar de existirem vários sistemas de gerenciamento e medição da estratégia, não há um sistema ou estrutura que alinhe as tarefas diárias da organização à estratégia de longo prazo de forma coerente e holística, principalmente no setor sucroenergético, ramo do agronegócio que possui grandes particularidades. Assim, surge a necessidade da integração de dois sistemas de medição de desempenho para realizar o desdobramento da estratégia: o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Hoshin Kanri* (HK), garantindo a capitalização dos pontos fortes de ambas as metodologias; comunicar as metas de longo prazo (BSC), desdobrando e implantando a estratégia com alinhamento e consenso (HK).

A pesquisa foi desenvolvida no setor sucroenergético, que inclui atividades agrícolas e industriais relativas ao cultivo e processamento da cana-de-açúcar com objetivo de produzir açúcar, etanol e bioeletricidade (GIRARDI, 2019; SANTOS; DREZZA, 2021). O Brasil é o maior produtor de cana de açúcar do mundo com 40% do total mundial da matéria prima plantada, além de ser o maior produtor e exportador de açúcar e o segundo maior produtor de etanol mundial (RFA; USDA, 2020).

A safra de 23/24, apesar de desafiadora por atrasos na colheita e chuvas constantes, estabeleceu recordes de produção de cana-de-açúcar (677,6 milhões) e área colhida (8.352,1 mil hectares) com rendimento médio de 81.129 kg/ha (CONAB, 2023). A produção da safra 23/24 foi direcionada ao açúcar, dado os baixos preços do etanol, com 46,88 milhões de toneladas de açúcar e 27,99 bilhões de litros de etanol (CONAB, 2023).

Um estudo histórico dos anos safra de 2010/2011 a 2020/2021 mostrou a sensibilidade do setor a fatores climáticos, como seca prolongada e geada, e econômicos, os quais impactaram a produção e valor de venda dos produtos, levando a uma crise no setor sucroenergético

(PEGORARO, 2020; UDOP, 2022). Os baixos preços dos produtos e elevado endividamento das empresas resultaram no fechamento de várias usinas (UDOP, 2022). Apesar de um início de recuperação na safra 2021/2022, a perspectiva é que, com o aumento dos custos de produção, altas taxas de juros, problemas agrônômicos e conflitos militares e políticos, a saúde financeira das usinas permaneça da mesma forma nas próximas safras (FPA, 2023; UDOP, 2022).

Apesar da alta participação do Brasil na produção de açúcar, etanol e energia renovável no mundo, o cenário não se mostra tão favorável para a continuidade da existência das usinas no país. Santos (2022) realizou um levantamento sobre a vulnerabilidade das usinas em operação no Brasil, identificando um quadro preocupante: das 367 usinas instaladas, 100 estão em situação de recuperação judicial, das quais 65 ainda em operação. O autor cita algumas angústias em relação ao setor, como: condições instáveis do mercado de commodities, dificuldades técnicas e estruturais da atividade canavieira, perspectivas restritas de crescimento do mercado do açúcar e etanol, aumento dos custos de produção e logística, redução do uso de açúcar na alimentação, mudanças climáticas constantes e surgimento dos carros híbridos e elétricos.

Nesta conjuntura, verifica-se a necessidade de utilizar a estratégia como forma de sobrevivência corporativa. Estratégia vem do grego *strategos* e sua essência foi adaptada da estratégia militar à estratégia no mundo competitivo dos negócios (BATALHA, 2021). Apesar da estratégia ser a chave para o sucesso de uma organização, sua implementação é a parte vital do processo, o que pode ser considerado o maior desafio para os executivos (SAFDARI RANJBAR; AKBARPOUR SHIRAZI; LASHKAR BLOOKI., 2014; SULL; HOMKES; SULL, 2015).

O planejamento estratégico é um conjunto de técnicas e processos para mensurar os resultados futuros das decisões estratégicas organizacionais, sendo os indicadores estratégicos responsáveis por retornar seu desempenho (MORAIS; MORAIS; MORAIS, 2023). Assim surgem os modelos de avaliação de desempenho organizacionais, que auxiliam as empresas a cumprirem suas metas, objetivos e, com isso, sua estratégia (CASTELO; CASTELO; GOMES, 2023). Os sistemas de medição de desempenho devem ajudar os gestores a tomar decisões, alocar recursos, desenvolver planos de ação e controlar e avaliar o desempenho da organização (SOUSA, 2016). Dentre os existentes, dois sistemas de medição de desempenho se destacam: o *Balanced Scorecard* e o *Hoshin Kanri* (REDI, 2003).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 que traduz a visão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas de desempenho equilibradas, usadas para alinhar as iniciativas com objetivo de alcançar as metas da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). Fornecendo a base de mensuração e gerenciamento da estratégia, o BSC é uma poderosa ferramenta para implementação e gestão da estratégia, onde os scorecards refletem a estratégia para a criação de valor a longo prazo, considerando medidas financeiras e não financeiras com a mesma importância (KAPLAN; NORTON, 2000b, 2004; LISBOA et al, 2023; RUAS, 2003).

O Hoshin Kanri (HK) é uma metodologia japonesa que integra a estratégia anual à gestão diária, através da avaliação, alinhamento e priorização de atividades vitais ao atingimento dos planos estratégicos de longo prazo da organização (WITCHER; BUTTERWORTH, 1997). Por ser uma metodologia disciplinada e sistemática, visa colocar planos em ação (AHMED, 2016). Surge como uma abordagem orientada nos meios para atingir os resultados, buscando desdobrar a estratégia de curto prazo para todos os níveis da organização, fornecendo os recursos para que a estratégia seja concretizada (SOUSA, 2016). O alinhamento das metas operacionais é realizado iterativamente entre as partes, até que se obtenha um consenso, em um processo chamado *Catchball* (WITCHER; BUTTERWORTH, 1999).

Dentro das contribuições de ambas as metodologias, a literatura sugere modelos combinados do BSC e HK para desdobramento da estratégia, onde o primeiro é utilizado para comunicar a estratégia a partir da visão e missão da organização e o segundo para facilitar o desdobramento e implantação da estratégia (KORSEN, 2019). Witcher e Chau (2007) ressaltam a importância do uso integrado das metodologias *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri* para o gerenciamento da estratégia, fornecer estrutura para gerenciar a empresa com estabilidade e alcançar seus objetivos. Porém Sousa (2016) destaca a necessidade da adequação das metodologias às especificidades e maturidade de cada organização. Dessa forma, a integração entre as metodologias BSC e HK pode ser usada sinergicamente para desdobramento da estratégia (CHIARINI, 2016; KORSEN, 2019).

Por meio de levantamento bibliométrico realizado pela autora dessa dissertação junto a base Scopus em 20/01/2024 utilizando a palavra-chave “BSC” OR “Balanced Scorecard” a partir do período de 2014, foram localizadas 2.106 publicações. Quando realizado o recorte para área de estudo “Business, Management and Accounting”, foi observado um total de 862 publicações no período.

Realizando um novo recorte para o agronegócio ou setor sucroenergético, adicionando mais duas palavras-chaves à busca (“BSC” OR “Balanced Scorecard” AND “agribusiness” OR “sugar cane”), foram identificadas apenas sete publicações, sendo que uma das mesmas não condiz com o tema tratado e, portanto, foi segregada do estudo. Foi possível verificar que o BSC é aplicado em diferentes tipos de negócio e associado a diferentes metodologias: AHP, fuzzy e método de custeio. Pode-se citar as áreas da saúde, educação, hotelaria, supply chain e pequenas e médias empresas como sendo as maiores aplicações do BSC; não excluindo áreas como aeronáutica, marinha e manufatura. Como uma evolução ao BSC tradicional com quatro perspectivas, alguns autores propõem a incorporação de mais perspectivas, sendo a maioria voltada para o âmbito social, ambiental ou humano (partes interessadas). Porém, ressalta-se que que nesse período não foi há nenhum trabalho realizado no setor sucroenergético.

Em outro estudo bibliométrico realizado pela autora da dissertação junto a base Scopus em 20/01/2024 com a palavra-chave: “Hoshin Kanri”, foram identificados 49 artigos a partir do período de 2014. Quando realizado o recorte para área de estudo “Business, Management and Accounting”, foi observado um total de 28 publicações no período. É notório o uso da metodologia em empresas de vários tipos, na área da saúde e na educação; mostrando uma expansão da aplicação original do método, pré-concebido para utilização em indústrias. As publicações destacam a capacidade do HK em ser um mecanismo implementador da estratégia em organizações, auxiliando-as na implementação do planejamento estratégico, na comunicação da estratégia através do uso do *catchball*, na tomada de decisões assertivas e não isoladas, as quais culminam no atingimento dos objetivos estratégicos das empresas. Não foi verificada nenhuma adaptação da metodologia padrão do HK através das publicações estudadas.

Realizando um novo recorte para o agronegócio ou setor sucroenergético, adicionando mais duas palavras-chaves à busca (“Hoshin Kanri” AND “agribusiness” OR “sugar cane”), foi identificada somente uma publicação, que mostra a possibilidade do uso da metodologia e seus benefícios. Porém, é visível a falta de tratativas sobre o tema no agronegócio e no setor sucroenergético. Mendes dos Reis et al (2014) elucida sobre a incipiência do uso do Hoshin Kanri no agronegócio, bem como de outras técnicas de gestão da qualidade.

Os estudos bibliométricos evidenciam a importância, relevância e aplicabilidade do *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri* na implementação e gestão da estratégia, porém de forma separada. Ao realizar a junção dos dois estudos bibliométricos, tendo como fonte de pesquisa a base científica Scopus em 20/01/2024 e imputando as palavra-chave: “Balanced Scorecard” OR

“BSC” AND “Hoshin Kanri”, foram identificados apenas 4 artigos, sendo possível verificar que em 100% das publicações não é tratado sobre o tema de integração das metodologias BSC e Hoshin Kanri; estudando apenas as diferenças ou comparações entre as metodologias. Apura-se também que não há publicações relacionadas ao tema no agronegócio ou no setor sucroenergético com aplicação das duas técnicas integradas. Por todo o exposto, nota-se, assim, a lacuna existente de trabalhos sobre integração das metodologias BSC e HK, mostrando a relevância e importância da pesquisa em questão.

É válido ressaltar que o estudo contribui para o avanço da ciência. O trabalho possibilitou a criação de uma proposta metodológica de desdobramento estratégico que integrou duas ferramentas consagradas, o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Hoshin Kanri* (HK), desenvolvendo uma metodologia robusta e eficiente para otimizar o processo estratégico nas empresas do ramo sucroenergético. Por proporcionar uma solução única para utilização de duas técnicas que usualmente são utilizadas separadamente, permite uma abordagem holística e sistemática do processo, promovendo alinhamento organizacional com a tradução da estratégia, superando assim as limitações do BSC e HK em conectar a estratégia com o dia a dia.

O trabalho tem relevância social, contribuindo com um roteiro que integra as metodologias BSC e HK para desdobramento da estratégia adequado ao setor sucroenergético, garantindo padronização do processo e agilidade. Fato esse extremamente relevante para o cenário econômico brasileiro, já que o setor é responsável por empregar cerca 800 mil colaboradores diretamente e mais de 2 milhões de pessoas indiretamente (FOLHA DE PERNAMBUCO, 2023), porém possuem escassa quantidade de estudos sobre estratégia e desempenho das empresas dentro deste ramo (SILVA et al, 2020).

Devido ao crescente aumento da competitividade e conseqüente concorrência no agronegócio, a necessidade de uso de metodologias de gestão se torna necessária para melhorar os resultados das empresas (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2007; SILVA et al, 2020). Assim, o trabalho tem relevância mercadológica. Pela consagração de duas metodologias conhecidas e de grande magnitude, futuramente, este trabalho poderá ser utilizado por outras companhias que poderão se beneficiar do estudo e seus resultados e, assim, contribuir com seu crescimento.

Diante disto, a proposta de pesquisa delimita-se acerca da seguinte questão: Como desenvolver uma proposta de integração das metodologias *Balanced Scorecard* (BSC) e *Hoshin*

Kanri (HK) para realizar o desdobramento estratégico de uma empresa do setor sucroenergético?

Sendo assim, o objetivo do estudo é desenvolver uma proposta de integração das metodologias *Balanced Scorecard* (BSC) e *Hoshin Kanri* (HK) para realizar o desdobramento estratégico de uma empresa do setor sucroenergético. A partir do objetivo geral tem-se objetivos específicos:

- a. Identificar os aspectos de integração das metodologias BSC e HK para desdobramento da estratégia;
- b. Desenvolver uma proposta de desdobramento estratégico, com foco no setor sucroenergético, tendo como referência as metodologias BSC e HK;
- c. Aplicar a proposta metodológica concebida na organização selecionada;
- d. Analisar criticamente os resultados obtidos com a aplicação da proposta na empresa estudada;
- e. Discutir as contribuições da proposta metodológica desenvolvida no contexto do setor sucroenergético.

O trabalho foi dividido em seis seções: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussões, conclusão e referências bibliográficas, onde cada uma aborda os seguintes conteúdos:

1. Introdução: Apresenta o tema a ser desenvolvido, juntamente com o problema de pesquisa, justificativa, relevância e objetivos;
2. Fundamentação teórica: Traz a discussão dos seguintes temas: conceitos de estratégia; origens, conceitos, modelos de implantação e fatores de sucesso e críticos na implantação do BSC e do HK e interações das abordagens metodológicas do BSC e HK. Esta seção também aborda a proposta de desdobramento estratégico desenvolvida pela autora dessa dissertação de integração do BSC e HK;
3. Metodologia: Aborda a metodologia de pesquisa, onde são explanadas a caracterização da pesquisa, suas etapas e técnicas de coleta e análise de dados;
4. Resultados e discussões: Expõe e discute os resultados obtidos com a coleta dos dados, além de abordar as implicações gerenciais;
5. Conclusão: Ilustra as conclusões obtidas com o estudo de caso e as limitações deste;

6. Referências bibliográficas: Apresenta as bibliografias utilizadas para construção do trabalho.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo integrar as metodologias *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri* para realizar o desdobramento da estratégia em uma empresa do setor sucroenergético.

A revisão bibliográfica e as bibliometrias realizadas mostram a relevância do tema nos domínios acadêmico e mercadológico, foram fonte de agregação de conhecimento teórico e base para desenvolvimento de uma proposta de integração das metodologias *Balanced Scorecard* (BSC) e *Hoshin Kanri* (HK) para realizar o desdobramento estratégico de uma empresa do setor sucroenergético. Esta, desenvolvida por meio da junção de melhores práticas de métodos bem-conceituados, se mostrou uma alternativa viável para desdobrar a estratégia, possibilitando elucidar a estratégia de longo prazo visualmente através de um mapa estratégico e o desdobramento de objetivos, indicadores e metas entre os níveis hierárquicos com uso de matrizes X.

A aplicação do *SucroPlan BSC-HK* em uma empresa propiciou explorar conceitos chave do BSC e HK. Enquanto o BSC focou em fornecer a estratégia da organização, o HK prezou por desenvolver meios para atingir esta estratégia, utilizando-se de alinhamentos, consenso e comunicação.

Ao possibilitar adaptações, as perspectivas do BSC se moldaram à organização, permitindo a criação de uma estratégia de longo prazo adequada para as necessidades da empresa. Da mesma forma, o uso do mapa estratégico favoreceu a compreensão dos colaboradores, dando visibilidade a estratégia da organização de forma lúdica e fácil.

O desdobramento de metas realizado através do uso de matrizes X se mostrou acessível de realização por níveis táticos e operacionais, facilitando o processo de desdobramento de forma mais fluida e transparente. Nesse contexto, o *catchball* foi indispensável, pois além de garantir o alinhamento da estratégia em todos os níveis organizacionais, possibilitou a transformação da estratégia em um processo compartilhado. Apesar de entender que era necessário garantir o consenso entre todos, o resultado do *Nemawashi* durante o *catchball* nem sempre foi consensual, prevalecendo muitas vezes a decisão do maior nível hierárquico, que se apoiava no planejamento de longo prazo para tomar as decisões.

Deve-se dar destaque a forma de comunicação da estratégia. Realizar a disseminação da estratégia para toda a liderança em um único momento garantiu motivação do time executor e entendimento comum da estratégia, além de viabilizar o

alinhamento de expectativas quanto ao futuro da companhia. Percebe-se a importância da comunicação para que o time operacional entenda seu papel e o quanto este pode (e deve) colaborar para que a estratégia da empresa seja atingida.

Foi possível verificar que há discrepância na concentração de iniciativas estratégicas entre diretorias, mostrando a necessidade da empresa em dedicar mais esforços nos setores de apoio e fornecimento de matéria prima em quantidade e qualidade necessária. Constatou-se também a pluralidade de tamanhos e complexidades de projetos e graus diferentes de detalhamento de atividades nos planos de ação entre as diretorias, indicando a necessidade de estabelecimento de padrões para esse tipo de tarefa na organização.

Por todo o exposto, entende-se que o trabalho atingiu seu propósito, utilizando-se de um caso prático, sendo aplicado em meio organizacional e fornecendo uma metodologia de integração para desdobramento da estratégia para empresas do mesmo ramo, garantindo padronização do processo e agilidade, além de internalizar o processo. Entretanto, a aplicação do *SucroPlan BSC-HK* mostrou algumas limitações.

É importante destacar que a empresa possui cultura voltada para excelência operacional e melhoria contínua, facilitando a introdução de técnicas novas com propósitos de gerenciamento. Ressalta-se, porém, resistência em implantar uma nova forma de gerenciamento da estratégia por desconhecimento dos benefícios deste tipo de metodologia e receios por mudanças no corpo executivo e trocas de consultoria no passado, o que foi corrigido com sessões de sensibilização.

Salienta-se que o *SucroPlan BSC-HK* não implica em tomadas de decisão pautadas na racionalidade, dando espaço para a subjetividade, o que são mitigadas pela realização do *catchball* e utilização de recursos em processos que agreguem valor aos produtos, suportados pela cadeia de valor. Além disso, notou-se dificuldade de estabelecer o desdobramento da estratégia como prioridade, dando preferência a rotina.

Devido a este trabalho ter o propósito de desenvolver uma integração entre o BSC e HK para desdobrar a estratégia, as etapas anteriores de diagnóstico estratégico e construção de cenários do planejamento estratégico não foram realizadas. Da mesma forma, não foram definidas as periodicidades de revisão do planejamento estratégico. Essas eventualidades podem levar a imprecisões acerca do futuro da empresa, acarretando um desdobramento não eficaz.

Apesar dos resultados positivos, a gestão reconhece o tempo despendido para geração das matrizes X. São processos que demandam alinhamentos e consenso de várias áreas da empresa, necessitando reunir diversos níveis de gestão numerosas vezes. Embora a companhia reconheça o valor do planejamento estratégico da empresa, se torna imperativo encontrar uma forma de realizar o processo de forma mais assertiva e ágil.

Sob o mesmo prisma, ao não possibilitar a junção de times multidisciplinares de diretorias distintas, há dificuldade de ver o negócio de forma holística, além de demandar mais tempo e energia da camada de gestão.

Neste mesmo contexto, pelo tempo limitado da pesquisa, não foi possível acompanhar o processo de feedback e aprendizado, caracterizado pelas revisões mensais e anuais. Com grande impacto ao processo, a empresa entende a necessidade de execução desta fase. Porém, é um risco que a mesma não execute as revisões, incorrendo em dados incompletos para o próximo desdobramento estratégico.

Vale ressaltar que a aplicação do *SucroPlan BSC-HK* foi realizada em somente uma empresa e dessa forma não é possível a validação teórica do mesmo e, conseqüentemente, generalizar os resultados obtidos.

Sendo assim, como sugestão de estudos futuros, sugere-se realizar novos estudos com a aplicação da proposta teórica *SucroPlan BSC-HK* em outras empresas do setor sucroenergético. Orienta-se também a aplicação deste em companhias de outros segmentos. É imperativo avaliar uso dos conceitos chave, resultados e limitações, verificando a possibilidade de ajustes ou melhorias.

Uma outra sugestão, em trabalhos futuros, é possível ampliar o escopo, cobrindo outros aspectos não abordados neste estudo, como vinculação da estratégia à remuneração.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, J.V.S do; MONTEVICHI, J.A.B.; VILELA, F.F.; NOGUEIRA, T.L.; GOMES, K.H.P. Mapeamento do fluxo de valor: desenvolvimento do estado futuro em uma indústria de capas para bancos automotivos. In: **XXXIX Encontro nacional de engenharia de Producao**, 2019, Santos, p 1-15. Acesso em: 05 de maio de 2024.

AHMED, H. O. K. A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions. **European Scientific Journal, Esj**, [S.L.], v. 12, n. 16, p. 158, 28 jun. 2016. European Scientific Institute, ESI. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n16p158>.

AKAO, Y. **Hoshin Kanri: Policy Deployment For Successful Tqm**. 1ª ed. New York : Productivity Press , 2004

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática de pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BACCARIN, J.G.; GEBARA, J.J.; FACTORE, C.O. Concentração e integração vertical do setor sucroalcooleiro no centro-sul do brasil, entre 2000 e 2007. **Informações Econômicas**, SP, v.39, n.3, p. 17-28, mar. 2009

BACCARIN, J. G. Estratégias competitivas e efeitos no perfil ocupacional de empresas do setor sucroenergético. **Rbest Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho**, [S.L.], v. 5, n. 023015, p. 1-30, 5 out. 2023. Universidade Estadual de Campinas. <http://dx.doi.org/10.20396/rbest.v5i00.17448>

BAKER, J; SINGH, H. The roots of misalignment: Insights on strategy implementation from a system dynamics perspective. **The Journal Of Strategic Information Systems**, [S.L.], v. 28, n. 4, p. 101576, dez. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101576>.

BANCHIERI L.-C., CAMPA-PLANAS F., SÁNCHEZ-REBULL M.V. What to avoid when you are implementing a BSC? from success to failure. **Problems and Perspectives in Management**, n. 3, v.14 , p. 91 - 101, 2016.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

BELLISARIO, A.; PAVLOV, A.; STEEN, M. P. V. D. The role of performance measurement in aligning operations with strategy: sustaining cognitive processes of internal alignment. **International Journal Of Operations & Production Management**, [S.L.], v. 41, n. 12, p. 1879-1907, out. 2021. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijopm-02-2021-0081>.

BERTOLOTI, F.; MACRÌ, D. M.; VIGNOLI, M. Strategic alignment matrix. **Journal Of Accounting & Organizational Change**, [S.L.], v. 15, n. 4, p. 557-579, 4 nov. 2019. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jaoc-12-2017-0122>.

BOSSLE, R.; RATI, B. **Armazenagem com infraestrutura flexível acompanha o mix de produção das usinas**. 2019. Disponível em: <<https://www.novacana.com/noticias/armazenagem-solucoes-modulares-acompanha-mix-producao-usinas-160519>> Acesso em: 23 de junho de 2024.

BRITO, R. P.; BRITO, L.A. **Vantagem competitiva**: uma proposta de definição constitutiva e sua relação com o desempenho. In: Anais do XXXV ENANPAD. Rio de Janeiro: 4 a 7 de setembro de 2011.

CALADO, M. A. F. **Metodologia da pesquisa científica na prática**. Olinda: Livro Rápido, 2012.

CALLADO, A.L.C; CALLADO, A.A.C; ALMEIDA, M.A. Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do balanced scorecard. **Revista Universo Contábil**, v.3, n.2, p. 38-53, set./dez. 2007.

CARMONA, L J de M; GOMES, G. Measuring competitiveness through the global competitiveness project framework: the brazilian experience. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, [S.L.], v. 31, n. 3, p. 439-461, 20 jan. 2021. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/cr-12-2019-0164>.

CASTELO, S. L.; CASTELO, A. D. M.; GOMES, C. A. E. F. Sistema de gestão e medição de desempenho nas organizações públicas: o efeito mediador das capacidades dinâmicas. **Revista de Gestão e Secretariado (Management And Administrative Professional Review)**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 1284-1306, 30 jan. 2023. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1592>.

CATISSE, V; GOUVEIA, R. Hoshin Kanri no Itaú Unibanco. 2019. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/artigos/600/hoshin-kanri-no-itaunibanco.aspx>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2023.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. SILVA, R. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIARINI, A. Corporate social responsibility strategies using the TQM. **The Tqm Journal**, [S.L.], v. 28, n. 3, p. 360-376, 11 abr. 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/tqm-03-2014-0035>.

CISCATO C.D.S., BARDEN V., CASTOLDI A.V., DE FREITAS W.A., DA VEIGA C.P., Duclós L.C. Strategic map: A research-action for cash flow improvement in a textile industry in southern Brazil [Mapa estratégico: Uma pesquisa-ação para a melhoria do fluxo de caixa em uma indústria têxtil no sul do Brasil] *Espacios*, n.1, v.37, p. 6, 2016.

CONAB. **Acompanhamento da Safra Brasileira - Cana de açúcar - V.11 - SAFRA 2023/24 - N.3 - Terceiro levantamento - Novembro 2023.** Acompanhamento da Safra Brasileira Grãos. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/component/k2/item/download/50386_66eb66936a5d73a592e5fb25bc9cb71b>. Acesso em: 23 dez. 2023.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL - CNA. **A formação do canavial e seus componentes de custo na região Centro-Sul.** 2019. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/publicacoes/a-formacao-do-canavial-e-seus-componentes-de-custo-na-regiao-centro-sul>>. Acesso em 21/09/24.

CRUZ, A.C.; COELHO, M.G.P.; TORRES, D.A.R. Dinamismo e competitividade do Brasil nos mercados doméstico e internacional de açúcar. **Revista de política agrícola**, Ano XXIX – No 2, p 119-139, Abr./Maio/Jun. 2020.

DANA, L.; ROUNAGHI, M. M.; ENAYATI, G.. Increasing productivity and sustainability of corporate performance by using management control systems and intellectual capital accounting approach. **Green Finance**, [S.L.], v. 3, n. 1, p. 1-14, 2021. American Institute of Mathematical Sciences (AIMS). <http://dx.doi.org/10.3934/gf.2021001>.

DAO, H.M; DINH; LE, O.T.T. The Impact of Management Control Systems on Performance: Evidence from Vietnamese Enterprises. **Management and accounting review**, v. 22, n. 3, dez. 2023

DURÉNDEZ, A.; DIEGUEZ-SOTO, J.; MADRID-GUIJARRO, A. The influence of CEO's financial literacy on SMEs technological innovation: the mediating effects of mcs and risk-taking. **Financial Innovation**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 1-26, 8 jan. 2023. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1186/s40854-022-00414-w>.

DENNIS, P. **Produção Lean Simplificada: Um guia para entender o sistema de produção mais poderoso do mundo.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DOBROVIC J., LAMBOVSKA M., GALLO P., TIMKOVA V. Non-financial indicators and their importance in small and medium-sized enterprises. **Journal of Competitiveness**, n.2, v.10, p. 41 - 55, 2018.

DOMINGUEZ, J. P. **Como o hoshin direciona a um propósito comum.** 2022. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/artigos/2372/como-o-%F0%9D%99%9D%F0%9D%99%A4%F0%9D%99%A8%F0%9D%99%9D%F0%9D%9>>

9%E%F0%9D%99%A3-direciona-a-um-proposito-comum.aspx.> Acesso em: 16 dez. 2023.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ENCARNAÇÃO, D. D. da; COELHO, M. M. M. S. S.; AMORIM, M. A. R. A. Hoshin Kanri como instrumento de alinhamento estratégico. Estudo de caso: Serviços sociais da Guarda Nacional Republicana. **Revista de Ciências Militares**, S.I., v. VI, n.02, p. 425-449, nov. 2018.

FACHRUDIN, A.; SETIAWAN, D.; DJUMINAH, D.; RISFANDY, T. Exploring the recent development of management control systems study. **Cogent Business & Management**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 2-22, 28 maio 2024. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2024.2357709>.

FALLEIROS, J. P. B.; SILVA, J. E. A. R. da S.; MERGULHAO, R.C. O papel dos gestores no uso do BSC como sistema de gestão estratégica: Um estudo de caso. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 19, n. 5, p. 67-88, Dez. 2014.

FAO. **Food and Agriculture Organization of the United Nations**. Faostat, 2020. Disponível em: <<http://www.fao.org/faostat>>. Acesso em: 25 dez. 2023.

FOLHA DE PERNAMBUCO. **Setor sucroenergético: eficiência e desenvolvimento sustentável**. 2023. Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/especiais/forum-nordeste-2023/setor-sucroenergetico-eficiencia-e-desenvolvimento-sustentavel/289503/>>. Acesso em: 26 de julho de 2024.

FOLZ, C. **Como mudar sua cultura organizacional**. 2016. Disponível em: <[https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/how-to-change-organizational-culture#:~:text=Changing%20a%20culture%20can%20take,resources%20that%20may%20never%20come](https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/how-to-change-organizational-culture#:~:text=Changing%20a%20culture%20can%20take,resources%20that%20may%20never%20come.)>. Acesso em 21/09/24.

FPA. **Panorama Setor Sucroenergético**. 2023. Disponível em: <[https://fpagropecuaria.org.br/2023/02/24/panorama-setor-sucroenergetico/#:~:text=A%20hist%C3%B3ria%20da%20agroind%C3%BAstria%20sucroenerg%C3%A9tica,etanol%20\(GILIO%2C%202015\)](https://fpagropecuaria.org.br/2023/02/24/panorama-setor-sucroenergetico/#:~:text=A%20hist%C3%B3ria%20da%20agroind%C3%BAstria%20sucroenerg%C3%A9tica,etanol%20(GILIO%2C%202015))>. Acesso em: 30 dez. 2023.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011.

GENTIL FILHO, I.; RANGEL, L.A.D; MEIRIÑO, M.J. Avaliação de indicadores de retorno econômico-financeiros com o método TODIM e critérios SMART. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 13, n. 2, p. 251-271, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIRARDI, E. P. Agronegócio sucroenergético e desenvolvimento no Brasil. **Confins**, v.40, 2019. <https://doi.org/10.4000/confins.19517>

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, maio 1995.

GOLDEMBERG, J. Sugarcane Ethanol: Strategies to a Successful Program in Brazil. **Advanced Biofuels and Bioproducts**. Springer, New York, NY, 2013. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3348-4_2

GRASHUIS, J. Branding by U.S. Farmer Cooperatives: An empirical study of trademark ownership. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v.2, n.5, p. 57-64, 2017. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2017.09.002>

HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: you are what you measure! **European Management Journal**. v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 41, n. 2, p.31-45, 2001.

HERATH. H. S.B., BREMSER. W. G., BIRNBERG J. G. Joint selection of balanced scorecard targets and weights in a collaborative setting. **Journal of Accounting and Public Policy**, v.1, n.9, p. 45 – 59, 2010.

JACKSON, T. L. **Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit**, New York: Productivity Press, 2006.

JOTA. **Depreciação x exaustão do canavial**. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/depreciacao-x-exaustao-do-canavial-05022019.>>. Acesso em: 16 de junho de 2024

KATHURIA, R; LUCIANETTI, L. Aligning performance metrics with business strategy. **Management Decision**, [S.L.], v. 62, n. 5, p. 1539-1559, 11 mar. 2024. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/md-02-2023-0184>.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. **Harvard Business School Press**, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, p.75-85, 1996.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Building a Strategy-Focused Organization. **Harvard Business School Press**, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, sep./oct. 2000a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Resultados. Boston: **Harvard Business School Press**, 2004.

KETERSON, R.K. **The basics of Hoshin Kanri**. New York: Productivity Press, 2017.

KIM D.-H., HYUN J.-K. Development of performance indices for agro-food distribution corporations based on the AHP method. **Journal of Distribution Science**, n.12, v.15, p. 95 - 102, 2017.

KIND, L. Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 10, n. 15, p. 124-136, jun. 2004.

KORSEN, H. E. B. Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Why and how they might be used together. **Creative Commons**, p.143–162, 2019.

LARSEN S.B., SORTH-OLSEN R., KNUDBY T. How Effective Vertical Organizational Communication Impacts the Success of Hoshin Kanri Strategy Implementation in Medium-sized Manufacturers. **2021 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, IEEM 2021, p. 1676 - 1680, 2021.

LEAN INSTITUTE. **Desdobramento da estratégia na gestão lean**. 2010. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/artigos/983/desdobramento-da-estrategia-na-gestao-lean.aspx>> Acesso em: 14 dez. 2023.

LEAN INSTITUTE. **Diferença entre hoshin kanri e o planejamento estratégico**. 2014. Disponível em: <https://www.lean.org.br/artigos/434/diferenca-entre-hoshin-kanri-e-o-planejamento-estrategico.aspx>. Acesso em: 14 de dezembro de 2023.

LEVI, L. Sociedade, stress e doença – investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, consequências, prevenção e promoção. In: **CONGRESSO DE STRESS ISMA – BR, 3.**; FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 5., 2005, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: [s. n.], 2005

LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in an LIS master's program. **Library Trends**, Baltimore, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

LISBOA, S. DE M.; DIEHL, C. A.; BENIN, M. M.; MARQUEZAN, L. H. F.; PESSIN, R. L. Barriers to Balanced Scorecard institutionalization in a brazilian army Unity. **Rev. Adm.**, UFSM, Santa Maria, v. 16, n. 4, e8, p 1-31, 2023.

LÖFVING M., MELANDER A., ELGH F., ANDERSSON D. Implementing Hoshin Kanri in small manufacturing companies. **Journal of Manufacturing Technology Management**, n.9, v.32, p. 304 - 322, 2021.

LORENZETT, D. B.; WEGNER, R. da S.; GODOY, L. P.; RODRIGUES, M. K. Strategic planning: perceptions about the importance of this management tool. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 13, p. 1353–1372, 2020. DOI: 10.5902/1983465932979.

LOUREIRO, O.I. O processo de criação da estratégia na pequena empresa. **Rev. FAE**, Curitiba, v.13, n.2, p.15-28, jan./jun. 2010.

LUGOBONI, L. F.A pesquisa aplicada e as organizações. **Revista Liceu On-line**, v. 8, n. 2, p. 1-5, 2018.

MAGRETTA, J., STONE, N. **What is Management?** The Free Press, New York, NY, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

MARCUELLO, I. M.; MARTINEZ, A.G; BALSELLS, O.E. **Hoshin conecta os objetivos do negócio com os objetivos da linha de frente**. 2022. Disponível em: <https://www.lean.org.br/artigos/2356/hoshin-conecta-os-objetivos-do-negocio-com-os-objetivos-da-linha-de-frente.aspx>. Acesso em: 16 dez. 2023.

MARQUES, A. L. GUIMARÃES E BORGES, R. S., ALMADA, L. Resistência à mudança organizacional e estresse no trabalho. **R. Adm. FACES Journal**. Belo Horizonte v. 15 n. 1 p. 8-24 jan./mar. 2016. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900 (Impressa)

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MELO, N.C. **Atributos físicos do solo, crescimento e produtividade de cana-de-açúcar em solos submetidos à escarificação.** p. 58. 2018. Universidade Estadual Paulista Unesp - UNESP, Campus Jaboticabal, 2018.

MELLO, B; GURJÃO, C.; PINHO B.; LOPEZ, C.F. **Hoshin: o elo entre melhorias pontuais e a transformação lean.** 2021. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/artigos/1266/hoshin-o-elo-entre-melhorias-pontuais-e-a-transformacao-lean.aspx>>. Acesso em: 16 dez. 2023.

MENDES, J.G. DOS R., MACHADO, S.T., COSTA NETO P.O, ROGÉRIO MONTEIRO, SACOMANO, J.B. Supply Chain Quality Management in Agribusiness: An Approach of Quality Management Systems in Food Supply Chains. **IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems (APMS)**, Ajaccio, France. P. 497-504, 2014

MICHELETTI, R.N.; ZERA, F.S.; GARCIA, J.R.M.; AMARAL, N.C. Rentabilidade da produção de cana-de-açúcar sob dois tipos de contrato de venda. **Nucleus**, v.13, n.2, outubro, 2016.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na administração: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p.216-229, jan./abr. 2007.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J B; GHOSHAL, S. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MORAIS, S C B; MORAIS, L G de; MORAIS, T G. Planejamento estratégico e avaliação de desempenho: o caso de uma empresa de consultoria. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 80-100, 1 maio 2023. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2023v25i2.58829>.

MORAIS, M. O. de; MORAIS, G. A. A ESTRATEGIA DA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL . In: **X Congresso Brasileiro de Engenharia de produção**, 2020, Virtual, p 1-11. Disponível em: <https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10102020_171027_5f821317bd2de.pdf>. Acesso em: 13 de jul. 2024.

MORESCO, M.C.; MARCHIORI, M.; GOUVEA, D.M.R. de. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações, **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan./abr. 2014.

NASCIMENTO, L.A.A.; NEVES, S.R.A. das; BORCHARDT, G.L.; ROCHA, A.B. da; SILVA, V.P. da. Aplicação da ferramenta “value stream design” (VSD) no projeto de uma fábrica enxuta. In: **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2009, Salvador, p 1-9. Disponível em: <

https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_stp_091_618_13145.pdf>. Acesso em: 05 de mai. 2024.

NGO, Q. Eficácia dos ajustes estratégicos em um mercado competitivo: foco em pequenas empresas em um país emergente. **FGV EAESP RAE**, São Paulo, V. 62, n. 6, p. 1-26, mar. 2022.

NIVEN, P.R. **Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results**. 2ª ed. New York: J. Wiley, 2006

NORTON, David P. **Strategy Execution—A Competency that Creates Competitive Advantage**. Palladium Group, 2007

OLIVEIRA IVO, A. de A.; BARBOSA, F. de O. Balanced scorecard: uma adaptação na administração pública. **Ideias e Inovação - Lato Sensu**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 89, 2020. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/9764>. Acesso em: 30 jul. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 21 edição. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, U.R.; MARTINS, V.de M.; SILVA, M.T. de; FERREIRA, A. Perspectivas contemporâneas do balanced scorecard: perfil de pesquisa. **Pretexto**, v.22, n.2, p.129-151, Abr/Jun. 2021.

OLIVEIRA, W.F.M. de; EL-AOUAR, W.A.; NÓBREGA, K.C. a elaboração de cenários estratégicos como vantagem competitiva. **Revista Raunp**, v.10, n.1, p. 41-58, jun./nov.2017

ORPEN, C. The role of qualitative research in management. **South African Journal of Business Management**, Cidade do Cabo, V. 18, n. 4, p. 250-254, 1987

OSMA, B. G.; GOMEZ-CONDE, J.; LOPEZ-VALEIRAS, E. Management control systems and real earnings management: effects on firm performance. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 55, p. 100781, jun. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2021.100781>.

PECCEI, R.; GIANGRECO, A.; SEBASTIANO, A. The role of organizational commitment in the analysis of resistance do change: co-predictor and moderator effects. **Personnel Review**, [S. l.], v. 40, n. 2, p. 185-204, 2011.

PEGORARO, C.A. Consumo energético e não-energético do bagaço de cana-de-açúcar no brasil: série histórica 2010-2020. In: **XXVIII Congresso de iniciação científica da**

Unicamp, 2020, Virtual, p 1-5. Disponível em: <<https://www.prp.unicamp.br/inscricao-congresso/resumos/2020P17452A35250O2884.pdf>>. Acesso em: 30 de dez. 2023.

PICCHI, F. A. **Hoshin pode superar "10 problemas típicos" do planejamento tradicional**. 2016. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/artigos/1082/hoshin-pode-superar-10-problemas-tipicos-do-planejamento-tradicional.aspx>>. Acesso em: 14 dez. 2023.

PIZZOL, S. J. S. Combinação de grupos focais e análise discriminante: um método para tipificação de sistemas de produção agropecuária. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 42, n. 3, p. 451-468, 2004.

PORTER, M. E.. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADO, I. M.; SAMPAIO, A.A; HERMONT, A.P; ASSUNÇÃO, C.M.; SILVA, K.D da; DINIZ, M.G.; PERAZZO, M.F.; DOUSA, S.F. de, MACARI, S.; MENDES, S da R.; MARTINS JUNIOR; P.A. A importância do rigor metodológico. **Arquivos em Odontologia**, Belo Horizonte, v. 00, n. 58, p. 1-2, 2022.

PRIETO, V.C.; PEREIRA, F.L.A.; CARVALHO, M. M. de,; LAURINDO, F.J.B. Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard, **Gestão e Produção**, v. 13, nº1, p. 81-92, nov. 2005.

PRIOLO, R. O **que é hoshin kanri?** 2020. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/artigos/651/o-que-e-hoshin-kanri.aspx>>. Acesso em: 03 dez. 2023.

REDI, R. **Modelo de implementação da estratégia através do modelo integrado do Balanced scorecard e do gerenciamento pelas diretrizes**. 2003. 185 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

REIS, S.G. de O.; ZANINELLI, T.B. **A aplicação da técnica de grupo de foco em uma pesquisa na área da ciência da informação** In: Anais do II COAIC. Londrina: 24 e 25 de agosto de 2017.

RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.2, n.2, p. 21-37, Jul./Dez. 2003

RFA. **Renewable Fuels Association**. 2020 Ethanol Industry Outlook. Disponível em: <https://ethanolrfa.org>. Acesso em: 25 dez. 2023.

RIBEIRO, N.L. **Efeito da idade do canavial na produtividade e qualidade da cana-de-açúcar**. 2016. 88 p. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo (ESALQ/USP). Piracicaba - SP, 2016.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo. **RAE - eletrônica**, v. 2, n.1, Jan/Jun 2003.

SAFDARI RANJBAR, M.; AKBARPOUR SHIRAZI, M.; LASHKAR BLOOKI, M. Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution: An analytical view. **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 2, p. 127-154, 2014.

SANTHIAPILLAI F.P., RATNAYAKE R.M.C. Lean thinking and strategy deployment: adapting Hoshin Kanri and A3-based project prioritization in police services. **TQM Journal**, n.8, v.35, p. 2503 - 2525, 2023.

SANTOS FILHO, G. M.; SIMÃO, L. E. A3 methodology: going beyond process improvement. **REGE - Revista de Gestão**, v. 30, n. 2, p. 147-161, 2023.

SANTOS, H. F. dos; DREZZA, M. B. Implicações socioambientais do moderno agronegócio sucroenergético e vulnerabilidade territorial no brasil: sustentabilidade para que e para quem?. **Formação** (Online), [S. l.], v. 28, n. 53, 2021. DOI: 10.33081/formacao.v28i53.7663. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/formacao/article/view/7663>. Acesso em: 25 dez. 2023.

SANTOS, H. F. dos. **Especialização regional produtiva e vulnerabilidade territorial no agronegócio globalizado: implicações locais da expansão e crise do setor sucroenergético no Brasil**. 2022. 1 recurso online (465 p.) Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, SP. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/4599>. Acesso em: 24 dez. 2023.

SCHNEIDERMAN, A. Why balanced scorecards fail. **Journal of strategic performance measurement**. Special Edition 6, p. 6-11. jan. 1999.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SCOPELLI, R. C. **Balanced scorecard e mapa estratégico como ferramentas de gestão: um estudo do alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas de recursos humanos em uma empresa do agronegócio**. [s.l.] Universidade Estadual Paulista - UNESP campus de Jaboticabal, 2017.

SELVIK, J. T.; BANSAL, S.; ABRAHAMSEN, E. B. On the use of criteria based on the SMART acronym to assess quality of performance indicators for safety management in

process industries. **Journal of Loss Prevention in the Process Industries**, [S. l.], v. 70, p. 104392, 2021. DOI: 10.1016/j.jlp.2021.104392.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª edição. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, I. S.; VELOSO, A. L.; KEATING, J. B. Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. **Revista Lusófona de Educação**, n. 26, 2014.

SILVA, T. B. de J.; SOUSA, A.M de; LAY, L.A; CRUZ, L.G; MEURER, R.M. Comportamento estratégico e desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio listadas na b3. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 229-257, 29 abr. 2020. Anima Educação. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v12e32019229-256>.

SILVA, E. P. LOPES da, RODRIGUES, J. de S., SANTOS, D.F.L., CONCEIÇÃO, E.V da. Avaliação da maturidade da gestão em uma agroindústria familiar do setor sucroenergético: relato técnico. **Revista Capital Científico Eletrônica**, V.19, n.13, 2021.

SHARMA D., SHARMA U. Analysis of balanced scorecard usage by private companies. **Pacific Accounting Review**, n.1, v.33, p. 36 - 63, 2020.

SOUSA, J. G. de. **Balanced scorecard e hoshin kanri: proposta de integração e conceção de um modelo aplicado a uma empresa gráfica**. 2016. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Economia e Administração de Empresas, Universidade do Porto, Portugal, 2016.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. de C. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, abr. 2017, pp. 29-44 Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil

STEWART, D. W., SHAMDASANI, P. N., ROOK, D. W. Focus Group. Thousand Oaks: **SAGE Publications**, Ltd, 2007

STOLF C., DE SOUSA J.C.B.D., CATAPAN E.A., CATAPAN A., CATAPAN D.C. Indicators for control and strategic decision in the Brazilian context: A case study in a Federation of Business Group of Industries of the State of Paraná (FIEP) [Indicadores para controle e decisão estratégica no contexto Brasileiro: Um estudo de caso em uma unidade de negócio da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP)]. **Espacios**, n. 15, v. 36, p. 20, 2015

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. Why strategy execution unravels: and what to do about it. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 3, p. 57-66, 2015.

TAHARA, N. K. S.; AMORIM, D. M.; VERA, F. S. Aplicação do MASP: promoção da etapa planejamento (P) do ciclo PDCA, visando melhorias no sistema de tramitação de ordens de serviço de uma instituição financeira. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 2, p. 1764-1777, 2023.

TENNANT, C.; ROBERTS, P. Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process. **Long Range Planning**, v.34, n.3 p. 287-308, 2001.

TRAD, L.A.B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 19, p. 777-796, 2009

TURNER, J.R. **What are projects and project management** [Henley Working Paper 9002]. Henley-on-Thames: Henley Management College; 1990.

UDOP. **Com alta de commodities, usinas têm desempenho histórico**. 2022. Disponível em: <https://www.udop.com.br/noticia/2022/11/08/com-alta-de-commodities-usinas-tem-desempenho-historico.html>. Acesso em: 30 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Manual para a construção de uma dissertação de mestrado**. 2021. Disponível em: <<https://biblio.direito.ufmg.br/?p=5031>> Acesso em: 29 jun. 2024.

USDA. **Sugar: world markets and trade**, 2020. Disponível em: <<http://www.usda.gov>> Acesso em: 25 dez. 2023.

VALÉRIO, V. J. DE O.; THOMAZ JÚNIOR, A. A territorialização da cana-de-açúcar e a produção de alimentos em flórida paulista/sp. **Departamento de Geografia da FCT/UNESP**, Presidente Prudente, n. 11, v.1, janeiro a junho de 2011, p. 15-37.

VIAN, C. E. F.; MARIN, F. R. **Árvore do conhecimento cana-de-açúcar**. Campinas, SP: EMBRAPA, 2017

VIEIRA, E. J.; GONÇALVES, C. A. Teoria da complexidade em organizações. **Nucleus**, v.14, n.2, p. 121-138, out.2017

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002

WANG, C., BRABENEC, T., GAO, P., & TANG, Z. The Business Strategy, Competitive Advantage and Financial Strategy: A Perspective from Corporate Maturity Mismatched Investment. **Journal of Competitiveness**, v.1, n. 13, p. 164–181. Jan. 2021. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.10>

WITCHER, B. J.; BUTTERWORTH, R. Hoshin kanri: a preliminary overview. **Total Quality Management**, [S.L.], v. 8, n. 2-3, p. 319-323, jun. 1997. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09544129710332>.

WITCHER, B. J.; BUTTERWORTH, R. Hoshin Kanri: How Xerox Manages. **Long Range Planning**, [S.L.], v. 32, n. 3, p. 323-332, 1999.

WITCHER, B.J.; CHAU, V. S. Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. **Management Decision**, V. 45, N. 3, p. 518-538, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, X.. **The Fundamental Elements of Strategy: concepts, theories and cases**. Shangai: Springer, 2020.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79–88, 2002.