

Aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em uma Empresa do Ramo de Comércio de Tintas

Applicability of the Balanced Scorecard in a Paint Trading Company

Artigo recebido: 06/03/2024 e aceito: 01/07/2024

Camila Ascari

Chapecó-SC
Mestre em Ciências Contábeis e Administração
pela Unochapecó¹
camila.ascari@unochapeco.edu.br

Andreia Gerhardt

Chapecó- SC
Bacharel em Ciências Contábeis pela Unochapecó
ljma@unochapeco.edu.br

Noele Martinuzo Rodolfo

Chapecó-SC
Mestre em Ciências Contábeis e Administração
pela Unochapecó
noelerodolfo@unochapeco.edu.br

Silvana Dalmutt Kruger

Nova Andralina-MS
Doutora em Contabilidade pela UFSC²
Professora do Curso de Ciências Contábeis da
UFMS/CPNA³
silvana.d@ufms.br

Mara Vogt

Chapecó-SC
Doutora em Ciências Contábeis e Administração
pela FURB⁴
mara.v@unochapeco.edu.br

1 UNOCHAPECO - Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Chapecó - SC - CEP. 89809-900.

2 UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis - SC - CEP. 88040-900.

3 UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Campo Grande - MS - CEP. 79070-900.

4 FURB - Universidade Regional de Blumenau - Blumenau - SC - CEP.89030-903.

RESUMO

O estudo tem por objetivo propor um conjunto de iniciativas para a gestão estratégica organizacional por meio do *Balanced Scorecard* (BSC), para uma empresa do ramo de comércio de tintas. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como um estudo de caso em uma empresa, por meio de aplicação de questionário (com colaboradores e clientes), com abordagem descritiva e análise de cunho qualitativo. Realizou-se a aplicação de questionários para 12 colaboradores da empresa e 50 clientes, possibilitando, assim, identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, para a elaboração de uma matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT). Posteriormente, foram apresentadas propostas de melhorias de acordo com o modelo BSC e a criação de um mapa estratégico de causa-efeito a partir dos objetivos estratégicos. A partir dos resultados, destaca-se a necessidade de criar processos operacionais, disponibilizar treinamentos aos colaboradores e trabalhar em parceria com clientes (Pessoas Jurídicas) que integram 30% da carteira de clientes, mas são os responsáveis pelas maiores compras. De forma geral, destacam-se como principais benefícios do BSC para a empresa o alinhamento de iniciativas com os objetivos estratégicos, oportunizando a resolução de fragilidades identificadas a partir da análise SWOT, bem como a definição de iniciativas, metas e indicadores que favorecem a comunicação interna e os objetivos organizacionais. Sendo assim, o estudo contribui no sentido de auxiliar as empresas em sua gestão e alavancagem financeira e operacional, indo muito além da busca por resultados financeiros, mas por outros aspectos que refletirão no desempenho organizacional, mesmo que a longo prazo.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. *Balanced Scorecard*. Pequenas Empresas. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

The study aims to propose a set of initiatives for organizational strategic management through the Balanced Scorecard (BSC), for a paint trading company. Methodologically, the study is characterized as a case study in a company, through the application of a questionnaire (with employees and customers), with a descriptive approach and qualitative analysis. Questionnaires were administered to 12 company employees and 50 customers, thus making it possible to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats, to create a Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) matrix. Subsequently, proposals for improvements were presented in accordance with the BSC model and the creation of a strategic cause-effect map based on the strategic objectives. From the results, the need to create operational processes, provide training to employees and work in partnership with clients (Legal Entities) who make up 30% of the client portfolio, but are responsible for the largest purchases, stands out. In general, the main benefits of the BSC for the company are the alignment of initiatives with strategic objectives, providing the opportunity to resolve weaknesses identified from the SWOT analysis, as well as the definition of initiatives, goals and indicators that favor the internal communication and organizational objectives. Therefore, the

study contributes to helping companies in their management and financial and operational leverage, going far beyond the search for financial results, but for other aspects that will reflect organizational performance, even in the long term.

Keywords: Management Accounting. Balanced Scorecard. Small business. Strategic management.

1. INTRODUÇÃO

A Contabilidade Gerencial tem por intuito mensurar, identificar, analisar e produzir informações essenciais para os gestores, sendo primordial no processo de tomada de decisão, pois atende diversos propósitos como: auxiliar no planejamento, na avaliação e nas medidas de desempenho e no crescimento sustentável das organizações, além de agregar vantagens competitivas, por contribuir no controle gerencial, estratégico, operacional e financeiro (ENDENICH; TRAPP, 2018; SANTOS *et al.*, 2018; DA FONSECA PEREIRA *et al.*, 2021).

Para que seja eficaz, existe um Sistema de Controle Gerencial (SCG) que é composto por procedimentos formais e informais, rotinas, sistemas, mecanismos e artefatos, os quais existem para assegurar fidedignidade, confiabilidade e assertividade na análise e interpretação das informações, ajudando os gestores na tomada de decisão (MOREIRA; FREZZATI, 2019; ZANG; NIU; LI, 2020; HLADIKA; ŽMUK, 2021).

Como qualquer teoria, a Contabilidade Gerencial também passou por estágios de evolução, sendo possível identificar a renovação e criação de novos instrumentos de apoio ao processo decisório, tais como: Orçamento, *Kaizen*, *Just in Time*, Teoria das Restrições, Planejamento Estratégico, novos métodos de custeio como o Custeio Baseado em Atividades e Custeio Baseado em Atividades e Tempo, Gestão Baseada em Atividades, Gestão Baseada em Valores e o *Balanced Scorecard* (SANTOS *et al.*, 2018). Ainda de acordo com os autores, por mais que esses instrumentos sejam excepcionais para a gestão estratégica, diversas empresas e gestores não fazem uso dos instrumentos.

O instrumento de Contabilidade Gerencial, analisado com profundidade neste estudo, é o *Balanced Scorecard* (BSC), o qual é caracterizado como ferramenta de gestão estratégica, por se utilizar de informações financeiras e não financeiras, composto por indicadores, objetivos, metas e iniciativas (AHMAD *et al.*, 2022). Harvey e Sotardi (2018) e Silva e Callado (2021) inclusive ressaltam que, para lidar com a quantidade de variáveis, é imprescindível possuir informações de caráter financeiro e não financeiro, para avaliar, além do desempenho passado, o que pode ser feito para criar valor para o futuro da empresa, focando os esforços na melhoria da qualidade. Saraiva e Alves (2017) destacam que a evolução do BSC está relacionada ao conceito ter sempre tido uma ampla aplicação prática.

O BSC é apresentado a partir de quatro perspectivas que consideram o alinhamento entre o contexto interno e externo: (i) financeira; (ii) clientes; (iii) aprendizagem e crescimento; e (iv) processos internos, sendo que as três últimas têm o propósito de complementar as medidas financeiras tradicionais (KAPLAN; NORTON, 1997; SIM; KOH, 2001). Todas as informações são coletadas, compactuadas e trazem uma visão geral do negócio e, a partir da análise, é possível criar uma estratégia de longo prazo para cada perspectiva a ser trabalhada (KAPLAN; NORTON, 1997; SARAIVA; ALVES, 2017).

O BSC se diferencia pela capacidade de transformar a missão e a estratégia da empresa com indicadores mensuráveis, facilitando a comunicação de curto e longo prazo (QUESADO; GÚZMAN; RODRIGUES, 2017; NGUYEN, 2021; AHMAD *et al.*, 2022), bem como exerce a função de auxiliar no alinhamento e

implementação de medidas estratégicas de sucesso (ANDELKOVIĆ; ĐUROVIĆ, 2020).

Foram localizados estudos nacionais de Padilha *et al.* (2016), Paula *et al.* (2020), Patrícia *et al.* (2022) e internacionais, tais como o estudo de Sewell, Mason e Venter (2017) e Nikola e Ondřej (2019), os quais estudaram o BSC no ramo comercial, em empresas de pequeno e médio porte, atuantes em diversas atividades. Contudo, não foram localizados estudos com aplicação do BSC no ramo de comércio de tintas, propondo um modelo de gestão estratégica, vislumbrando-se uma lacuna na utilização do modelo neste segmento de pesquisa.

Diante do exposto, a pesquisa tem como problema: Quais iniciativas propostas a partir do BSC podem contribuir com a gestão estratégica organizacional de uma empresa do ramo de comércio de tintas? Sendo assim, o objetivo do estudo é propor um conjunto de iniciativas para a gestão estratégica organizacional por meio do *Balanced Scorecard* (BSC) para uma empresa do ramo de comércio de tintas.

Justifica-se a importância do estudo de acordo com Silva (2011), o qual relata que os pequenos negócios são os que mais necessitam de planejamento, seja para controle ou avaliação de desempenho, sendo que o BSC permite diretamente o alinhamento das iniciativas com os objetivos estratégicos. Ademais, o uso de ferramentas de controle gerencial, como no caso do BSC, reflete no desempenho operacional e em decisões mais assertivas (SCHNEIDER *et al.*, 2022).

Geuser, Mooraj e Oyon (2009) preconizam que o BSC tem um impacto positivo no desempenho organizacional, melhorando o alinhamento e a integração dos processos de gestão e, fazendo com que as estratégias se tornem um processo contínuo, o que também justifica o estudo. Portanto, quanto maior o entendimento sobre contabilidade gerencial, maior o alinhamento com o faturamento e desempenho empresarial, pois existe uma medida proporcional entre os controles e decisões (PINHEIRO *et al.*, 2017; DA COSTA *et al.*, 2020).

Com isso, o estudo visa contribuir para o desenvolvimento de uma perspectiva tanto teórica quanto prática, na aplicação dos principais conceitos sobre o *Balanced Scorecard*, bem como para subsidiar os gestores de uma empresa do ramo de comércio de tintas, demonstrando a aplicabilidade e as vantagens do BSC no processo organizacional, especialmente para orientar o planejamento e o processo decisório.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção tem por intuito apresentar os aspectos teóricos e conceituais para o entendimento do *Balanced Scorecard*, bem como, sua evolução e perspectivas envolvidas, além dos estudos correlatos.

2.1. Balanced Scorecard: evolução e perspectivas

Devido às constantes transformações que vêm acontecendo, as organizações experimentam pressões derivadas dos ambientes internos e externos (MONTENEGRO; CALLADO, 2019). Ademais, a rapidez com que as mudanças ocorrem trouxe consigo a necessidade pela dinamização do fluxo das informações, exigindo a adequação de premissas para que tenham vantagens competitivas e assim garantir sua sobrevivência. Sendo assim, faz-se necessária uma postura estratégica, por meio de mecanismos de medição de desempenho que permitam o controle e monitoramento, além da capacidade dos gestores envolvidos, sendo o BSC um desses (MONTENEGRO; CALLADO, 2019).

O modelo *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1990, partindo da ideia de que a gestão baseada somente em métricas financeiras está se tornando insuficiente para conseguir avaliar o desempenho e alinhar com objetivos estratégicos das empresas (RUGISKI, 2018). Após a sua criação, o modelo espalhou-se rapidamente pelas empresas, iniciando pelos Estados Unidos da América (EUA) e alcançando rapidamente o mundo todo (GEUSER; MOORAJ; OYON, 2009).

Para Harvey e Sotardi (2018), o BSC é uma metodologia de medição de desempenho e planejamento estratégico que surgiu em resposta à medição de desempenho convencional, focada especialmente nas medidas financeiras, que muitas vezes impedem e inibem, ao invés de facilitar, o crescimento e o sucesso das organizações. Portanto, complementam que, com o surgimento e evolução do BSC, houve uma mescla de indicadores financeiros e não financeiros, os transformando em um mosaico de desempenho organizacional.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que alia missão, visão, valores, indicadores, metas, objetivos e iniciativas com o objetivo de contribuir com os resultados futuros esperados pela empresa, podendo ser aplicado em empresas públicas ou privadas e, para cada caso, deverão ser observadas suas especificidades (OLIVEIRA; IZELLI, 2018).

De acordo com Herrero Filho (2019), o BSC é uma ferramenta gerencial que permite identificar, apontar e converter os ativos intangíveis das organizações em valor para as partes interessadas. Também é considerado um sistema de gestão, pois promove equilíbrio entre as variáveis estratégicas, como equilíbrio entre o planejamento de curto e longo prazo, foco no contexto interno e externo, alinhamento entre as medidas financeiras e de capital intelectual, potencializando a identificação de indicadores e metas de desempenho.

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* tem o objetivo de traduzir a missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas mensuráveis. Para os autores, além de um sistema de gestão, o BSC é um sistema de medidas táticas e operacionais. Tem como objetivo esclarecer e traduzir a visão e as estratégias a serem adotadas, além de comunicar as iniciativas para atingir os objetivos estratégicos, sendo este dividido em quatro fases evolutivas.

Segundo Herrero Filho (2019), na primeira fase de criação, os precursores iniciaram a pesquisa desenvolvendo um novo modelo para medir o desempenho das organizações, sendo assim considerado inicialmente como uma ferramenta de mensuração e desse ponto em diante a ferramenta foi batizada como *Balanced Scorecard*. Na segunda fase, foi percebido que as empresas que implementaram o BSC estavam a utilizando como uma ferramenta de implementação estratégica e não somente para mensuração de performance. Já a terceira fase transformou a ferramenta em um sistema de gestão estratégica, permitindo o alinhamento de recursos organizacionais e criando o foco necessário para a implementação das estratégias. Por fim, na quarta fase o sistema transformou-se em um modelo de gestão estratégica, pois agregou novos conceitos, visando a interligação dos objetivos e as relações de causa e efeito a partir de quatro perspectivas.

As quatro perspectivas do BSC: financeira, processos internos, clientes e, aprendizado e crescimento, propostas por Kaplan e Norton (1992), fornecem um plano de gestão, abrangendo a visão e estratégia da organização, bem como remete às perguntas que devem ser respondidas por meio dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas a serem elencadas, a partir das perspectivas

do modelo. Para Saraiva e Alves (2017) o BSC pode ser encarado como um sistema que descreve a estratégia de forma clara, equilibrando objetivos de curto e longo prazo, subjetivos e objetivos, focalizando sempre o desempenho da organização.

Para Oliveira e Izelli (2018), o principal objetivo do BSC é alcançar o equilíbrio e estratégias para alinhar as metas ao planejamento estratégico, visando ações operacionais assertivas, para que seja designado o desempenho atual e futuro da organização. Diz respeito a um modelo que contribui para o alinhamento da gestão estratégica.

A visão e estratégia foram desenvolvidas, as perspectivas e suas relações, evidenciam o impacto entre as perspectivas, no intuito de envolver toda a organização no cumprimento das metas. O sucesso do BSC depende dessa relação de causa e efeito entre suas quatro perspectivas, sendo possível iniciar o desenvolvimento do modelo a partir da elaboração de uma análise *Trengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) e do quadro do BSC (KUMAR; PRINCE; BAKER, 2022). Pode-se afirmar que o BSC estabelece uma relação de causa e efeito entre os diversos objetivos da organização, em que o objetivo final é a criação de valor para os *stakeholders* (VOLOSIN; MANSILLA; MOTRICH, 2021).

Sendo assim, Sim e Koh (2001) comentam que espera-se que as empresas que melhoram continuamente suas capacidades (que devem ser monitoradas através da inovação e perspectiva de aprendizagem), devendo alcançar melhor desempenho em sua perspectiva de processos internos que irá, conseqüentemente, levar a um melhor desempenho relacionado a perspectiva de clientes e todos esses esforços deverão conduzir a uma melhoria no desempenho financeiro, demonstrando claramente essa relação de causa-efeito que vai passando por todas as perspectivas até chegar à expectativa financeira.

O sistema de medição deve transparecer as relações entre os objetivos e as perspectivas. Sendo assim, a perspectiva de Clientes faz com que ocorra um alinhamento entre os resultados desejados para os clientes, incluindo segmentos específicos ligados ao mercado. Já a perspectiva dos Processos Internos permite que determinada área seja analisada para a melhoria de seus resultados, contribuindo com o desempenho global e na realização dos objetivos dos clientes. A perspectiva de Aprendizado e Crescimento oferece a base para conseguir os objetivos das outras perspectivas, para que estejam em contínuo melhoramento e a perspectiva Financeira será consequência das diversas iniciativas elaboradas nas demais perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1992: 1997).

As medidas quantitativas e qualitativas de implementação do BSC podem ser muito mais importantes para o sucesso ou fracasso do negócio, do que os atributos técnicos como os números ou tipos de medidas e categorias de classificação (ITNER; LARKER; MEYER, 2003). Em suma, o BSC torna-se um instrumento de gestão estratégica, por qualificar o planejamento estratégico organizacional, a partir do alinhamento das iniciativas aos objetivos e metas desejadas pelos gestores, por isso sua usabilidade é frequente em diversos ramos e estruturas empresariais (KRUGER et al., 2018).

2.2. Estudos correlatos

A seguir, são apresentados estudos que utilizaram ferramentas de contabilidade gerencial, especialmente o BSC, e aplicados ao setor comercial, que é o caso desta pesquisa em questão. Os estudos que foram localizados na literatura nacional

e internacional demonstram os benefícios que as empresas de pequeno, médio e grande porte, podem ter a partir do desenvolvimento, uso e implantação do BSC, sendo que seu processo exige tempo e dedicação.

A pesquisa de Padilha *et al.* (2016) teve como objetivo desenvolver o *Balanced Scorecard*, a partir do planejamento estratégico de uma microempresa varejista. Foram realizadas entrevistas com gerentes da organização e análise do ambiente interno e externo, por meio da técnica da análise de conteúdo. Os resultados indicaram que o BSC ajuda a empresa a ter um posicionamento melhor no mercado, contribuindo na gestão. Ademais, a busca por excelência no atendimento resulta em vantagem competitiva e, embora o processo seja lento, possibilita a projeção de um futuro promissor para a organização.

Na pesquisa de Sewell, Mason e Venter (2017), o objetivo foi revisar e analisar indicadores de desempenho do negócio de varejo da África do Sul. Os autores realizaram entrevistas e aplicaram questionários em uma amostra intencional de 60 empresas de varejo e partes interessadas nas principais regiões urbanas do país. Os principais achados da pesquisa foram a identificação da alta conscientização e uso do BSC (70%) dos proprietários/gerentes de grandes empresas de varejo e franquias, e baixo conhecimento e uso do BSC (10%) dos proprietários/gestores de pequenas e médias empresas. Os resultados indicam que a maioria dos indicadores que varejistas buscam equilibrar é o financeiro com metas de marketing, mas a implementação difere entre tamanho, maturidade e competência gerencial.

A pesquisa de Janíčková e Žižlavský (2019) teve como objetivo identificar possíveis abordagens para definir o desempenho de indicadores e possibilidades de uso do *balanced scorecard* para pequenas e médias empresas. O intuito foi medir o desempenho, com a base no indicador *balanced scorecard*. Os resultados evidenciaram que os indicadores estudados na pesquisa são adequados e que o BSC é recomendado para medir o desempenho das empresas.

O estudo de Paula *et al.* (2020) teve como objetivo o desenvolvimento do BSC para uma empresa comercial de pequeno porte. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e análises documentais. Os achados revelam que, para aplicar o BSC, é preciso entender o contexto em que a empresa se encontra, sua cultura organizacional, metas e objetivos. Foi possível perceber que a empresa não tinha planejamento formal e muitas atividades eram centralizadas pelo sócio administrador, sendo necessário distribuí-las entre os colaboradores. Os achados indicam que independente do porte da empresa, ferramentas de contabilidade gerencial como o BSC são aplicáveis e podem ser úteis para melhorar a atuação e adaptação ao mercado.

A pesquisa de Oliveira, Leal e Pinho (2021), teve como objetivo confirmar a importância do BSC no desempenho organizacional das Micro e Pequenas Empresas (PMEs). Foi realizado um estudo de campo, considerando a realidade de duas empresas de pequeno porte do ramo comercial, no qual uma delas fazia uso do BSC como ferramenta gerencial e a outra não. Os resultados indicaram que o BSC tem impacto no sucesso empresarial, pois apresenta aos gestores informações relevantes para a tomada de decisões, possibilitando a definição de planos de ação e propicia o maior controle organizacional.

No estudo de Patrícia *et al.* (2022), o objetivo foi desenvolver uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard* numa grande empresa portuguesa que atua no setor de comércio têxtil.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados indicaram que no decorrer do desenvolvimento houve o medo da introdução do BSC na organização, gerando inquietação em alguns colaboradores, e até mesmo alguma resistência a novas metodologias de trabalho. Ademais, a possível implementação do BSC na organização possibilitou o cumprimento dos objetivos estratégicos.

De forma geral, os estudos correlatos indicam que o BSC pode contribuir como instrumento de apoio gerencial, para subsidiar o processo de tomada de decisão em diferentes níveis organizacionais, além de possuir adaptação e flexibilidade para implementação em empresas de diferentes portes e ramos de atuação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O formulário aplicado para os clientes foi elaborado pelo Word, impresso e deixado no balcão das duas unidades da empresa, sendo solicitado aos clientes que respondessem uma pesquisa de satisfação da loja, não havendo obrigatoriedade de resposta. O questionário ficou disponível aos clientes entre 02 a 23 de maio de 2022. Para os clientes, o questionário contemplou 10 questões sobre: atendimento, entrega, condições de pagamento, variedade de produtos, recomendação da loja, satisfação, conhecimento sobre a loja, frequência de visita a loja, ambiente e diferenciais. Foram obtidas 50 respostas válidas para compor o estudo.

Além da aplicação dos questionários, realizou-se observação participante, triangulando as respostas. Com relação aos procedimentos de análise dos dados, realizou-se a tabulação das respostas obtidas do formulário dos clientes em planilhas do Excel e posteriormente os dados foram organizados em quadros e figuras. Seguindo as proposições do modelo do BSC, a análise do estudo contempla três etapas: i) organização da matriz SWOT; ii) proposição de um conjunto de iniciativas com alinhamento entre os objetivos propostos, as metas e os indicadores; iii) elaboração do mapa estratégico com evidenciação dos objetivos e sua relação de causa-efeito.

Destaca-se que as proposições realizadas a partir das iniciativas, foram elaboradas a partir das percepções de colaboradores e clientes, a partir dos questionários aplicados, com foco exclusivo na empresa objeto do estudo. Delimita-se as melhorias e iniciativas apresentadas a partir dos aspectos elencados como fragilidades pelos respondentes.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a devida averiguação de todas as informações obtidas a partir da aplicação dos questionários junto a clientes e colaboradores, estruturou-se a análise SWOT para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente da empresa, considerando as percepções de colaboradores e clientes da organização, segregado em interno e externo.

No ambiente interno existe a interferência da empresa, tanto para aumentar as forças como para reduzir as fraquezas, já no ambiente externo a empresa normalmente não tem o controle de forma efetiva, então, é preciso analisar de que forma é possível trabalhar as oportunidades que se fazem existentes no mercado e como lidar com as ameaças (DORO, 2022). Nesta perspectiva, a partir dos elementos da SWOT da empresa estudada, observam-se os aspectos que requerem melhorias (fraquezas e ameaças), bem como as oportunidades e forças que podem contribuir com novas estratégias, conforme evidenciado no Quadro 1.

Quadro 1 - Matriz SWOT

Aspectos	Positivos	Negativos
Ambiente interno	Forças	Fraquezas
	- Variedade de produtos. - Preço competitivo. - Condições de pagamento. - Localização das lojas. - Marca consolidada. - Ampla estrutura da loja. - Agilidade da gestão/administração. - Customização dos produtos.	- Ausência de promoções. - Plano de gestão e desenvolvimento de pessoas. - Ausência de políticas de marketing e gestão comercial. - Falta de organização e padronização dos processos. - Falta de mão de obra qualificada. - Comunicação interna ineficiente. - Falta de treinamento de pessoal.
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	- Novas tecnologias. - Produtos diferenciados. - Parcerias com construtoras e incorporadoras (Pessoa Jurídica – PJ). - Criação do evento anual “Semana do acabamento”.	- Concorrência. - Falta de liderança no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 1, identificou-se como pontos fortes a variedade de produtos na percepção de 32% dos respondentes, a opção de customização de tintas e texturas para outros 24%, o preço foi indicado por 27%, formas de pagamento disponibilizadas (14%), a localização da loja (25%), a marca consolidada (16%), a ampla estrutura de loja (12%), além da percepção da administração ágil para 41% dos participantes. Essa porcentagem está relacionada ao total dos respondentes (clientes e colaboradores).

Na análise das fraquezas, foi possível identificar como pontos fracos aspectos relacionados à falta de promoção, falta de um plano de gestão e desenvolvimento de pessoas, juntamente com a falta de treinamento, ausência de políticas de marketing e gestão comercial, falta de organização de processos e mão de obra qualificada, bem como problemas relacionados à comunicação interna.

Com relação às oportunidades e à visão de melhoria dentro da empresa, identificou-se as novas tecnologias (aplicando diretamente em fórmulas tecnológicas), os produtos diferenciados (inovação e diversidade de produtos em estoque), além da oportunidade de trabalhar em parceria com construtoras e incorporadoras da cidade e região (ampliando a relação com pessoas e *networking*, garantindo vendas e clientes futuros), além da qualificação da equipe de vendas para prestar atendimento diferenciado (atendimento para PJ e projetos específicos, garantindo a apresentação de produtos da loja). Outras oportunidades são a padronização de processos da empresa e a criação de um evento anual, trazendo as novidades do mercado, novos produtos disponibilizados pela loja e condições especiais. Kaplan e Norton (1997) relatam que conhecendo bem o segmento, a implantação de melhorias se torna essencial para um resultado eficaz.

Nas ameaças, identificou-se a concorrência, especialmente devido à região ter muitas lojas de tintas e não existir a condição de liderança no mercado. Nota-se que tais aspectos se contrapõem com a marca consolidada. Após a análise SWOT, estruturou-se o Quadro 2 a seguir. Elencou-se um conjunto de iniciativas a partir do modelo, considerando as perspectivas: financeira, clientes, pro-

cessos internos e aprendizado e crescimento, designando objetivos estratégicos, indicadores, situação atual, meta e as iniciativas para atingir cada objetivo proposto, buscando o alinhamento de todas as informações.

Na perspectiva financeira, observa-se como principais objetivos estratégicos, o aumento da margem de lucro, que hoje se encontra em 25% ao ano, visando atingir a margem de 30% ao ano. Ainda, espera-se reduzir os custos e aumentar a margem bruta da atividade de 15% para 20% ao ano. Para isso, propõem-se iniciativas voltadas ao crescimento das vendas e à redução de custos com retrabalho, visando corroborar com os resultados desejados pela gestão da empresa. Na perspectiva clientes, elencou-se três objetivos estratégicos, sendo estes atrair novos clientes, fidelizar e satisfazer os já existentes. Entre os objetivos, percebe-se a relação intrínseca entre si, pois, ao atrair novos clientes e garantir satisfação no atendimento, existirá maior possibilidade de retorno e fidelização, bem como, potencialização das vendas. Ainda, sugere-se iniciativas voltadas para o atendimento diferenciado aos clientes PJ (representam 30% da carteira de clientes da empresa), considerando a representatividade destes no faturamento.

Na perspectiva de processos internos, elencou-se a melhoria na comunicação interna e a criação de processos, sendo identificado como pontos fracos da organização estudada. Sendo assim, existe a necessidade da definição e criação de processos internos, para orientar os setores e facilitar a comunicação interna e o relacionamento entre os colaboradores, bem como tais iniciativas também irão refletir na qualidade do atendimento aos clientes. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o principal objetivo destacado é a capacitação dos colaboradores. Observou-se que os colaboradores evidenciam a falta de treinamento como uma fraqueza da empresa, nos diversos setores. Investimentos em treinamento e capacitação das equipes, poderá contribuir na comunicação interna e refletirá no atendimento e satisfação dos clientes.

Quadro 2 - Melhorias a partir das perspectivas do BSC

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Situação atual	Meta	Iniciativa
Financeira	Aumentar a margem de lucro	% de margem de lucro líquido	25% ao ano	30% ao ano	- Criar promoções mensais para atrair consumidores; - Visitas mensais às construtoras e potenciais parceiros para estabelecer contratos; - Identificar produtos com maior margem de lucro e potencial de venda; - Aumentar prazo de pagamento de fornecedores e reduzir prazo de vendas parceladas; - Analisar o fluxo de caixa mensal identificando as melhorias nos ajustes dos prazos.
	Reduzir custos	% de custos sobre o preço de venda	Margem Bruta de 15% ao ano	Margem Bruta de 20% ao ano	- Identificar fornecedores de insumos para cotações; - Reduzir desperdícios de matéria-prima; - Reduzir falhas de produção que geram retrabalho e horas trabalhadas.
Clientes	Atrair novos clientes	Nº de novos clientes	3.400 clientes	Aumentar em 10% a carteira de clientes do tipo PJ ao ano	- Criar estratégia de comunicação e marketing para a loja; - Utilizar campanhas de marketing digital e redes sociais; - Realizar promoções mensais; - Estabelecer parcerias com o segmento Pessoa Jurídica (PJ) e oferecer preços diferenciados.
	Fidelizar clientes	Ticket médio de venda por cliente PJ	30% (1.020 clientes PJ)	Aumentar 5% de vendas recorrentes mensal para clientes do tipo PJ	- Identificar a frequência de compra de cada cliente PJ; - Criar grupos no WhatsApp para enviar as promoções e novidades da loja (pintores/arquitetos); - Estabelecer parcerias com construtoras e empresas do segmento de construção civil.
	Satisfazer os clientes	% satisfação dos clientes	Não é avaliado	80% de satisfação dos clientes	- Treinamentos visando qualificar as equipes para atendimento diferenciado; - Os gestores devem identificar e corrigir as falhas que afetam a comunicação entre colaboradores e clientes; - Fazer pesquisa de satisfação semestralmente para identificar a evolução.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Situação atual	Meta	Iniciativa
Processos internos	Melhorar a comunicação interna	Nº de reuniões mensais com as equipes	Não realiza	Realizar pelo menos uma reunião mensal de alinhamento	- Reunir mensalmente as equipes para comunicar as promoções e novidades aos clientes; - Identificar as falhas do processo de comunicação entre equipes; - Engajar e integrar as equipes para fortalecer o trabalho em conjunto; - Criar momentos de interação entre as equipes; - Identificar oportunidades a partir das reuniões realizadas com os colaboradores, visando melhor atender aos clientes.
	Melhorar a definição de processos	Nº de devoluções de produtos por falhas	Não controla	Zerar devolução de produtos por falha nos pedidos	- Fazer mapeamento dos processos que devem ser executados em cada função e criar um manual/cartilha de atribuições para os setores; - Estabelecer a comunicação entre as equipes para melhorar os processos compartilhados; - O gestor responsável e o colaborador devem avaliar onde ocorreu a falha para evitar nova ocorrência em outra situação.
Aprendizado e crescimento	Capacitar os colaboradores	Nº médio de horas de capacitação	0 horas semestrais	10 horas semestrais por colaborador	- Propor uma cartilha de treinamentos do que cada colaborador precisa saber sobre as funções de seu setor além da forma correta da comunicação entre setores; - Realizar treinamentos técnicos de relacionamento e atendimento aos clientes.

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

Percebe-se também o alinhamento entre os aspectos identificados como deficitários (fraquezas e ameaças), na análise SWOT, no desenvolvimento do BSC, os quais são considerados para atingir os objetivos estratégicos. A falta de marketing e gestão comercial, que foi mencionada por 58,3% dos colaboradores, torna-se um aspecto para potencializar a falta de liderança no mercado. Melhorias voltadas para os processos de gestão de pessoas (indicado por 66,7% dos colaboradores como ponto fraco da empresa), podem diferenciar a empresa em relação à concorrência.

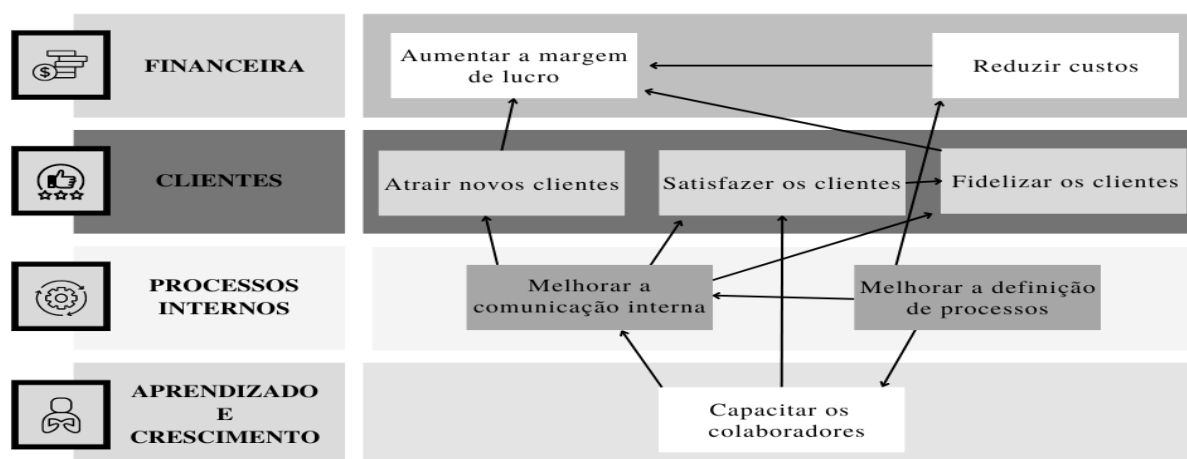
Nesse sentido, a pesquisa de Sewell, Mason e Venter (2017) vai ao encontro dos resultados ao indicar que a maioria dos indicadores que varejistas buscam equilibrar é o financeiro com metas de marketing, mas a implementação tem influência de fatores como tamanho, maturidade e competência gerencial. Ademais, Paula *et al.* (2020) destacam que, independente do porte da empresa, as ferramentas como o BSC são aplicáveis e podem ser úteis para melhorar a atuação, bem como a adaptação ao mercado. Da mesma forma, vai-se ao encontro do estudo de Paula *et al.* (2020) que verificaram

que a empresa analisada não tinha planejamento formal e muitas atividades eram centralizadas pelo sócio administrador, sendo necessário distribuí-las melhor entre os colaboradores, melhorando assim o engajamento, a comunicação e o relacionamento.

A ausência de promoções pode ser resolvida por meio do planejamento e da divulgação em canais de comunicação, tais como como rádio, site, Instagram, grupos de WhatsApp, além da possibilidade de entrar em contato com construtoras e incorporadoras e oferecer os produtos e serviços com desconto, entrega grátis, etc., visando potencializar e consolidar as vendas.

Ao analisar a relação entre os objetivos estratégicos a partir das quatro perspectivas do BSC, percebe-se, como mencionado por Kaplan e Norton (1992), a existência da relação de causa e efeito entre os objetivos. Para os autores, ao criar as propostas de melhoria, é possível identificar também a ligação das quatro perspectivas e a relação entre si. A Figura 1 visa apresentar um mapa estratégico contendo os objetivos estratégicos elencados no Quadro 2, em cada uma das perspectivas, e as relações.

Figura 1 - Mapa estratégico



Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

Para a elaboração do mapa estratégico, o primeiro passo foi a análise dos objetivos estratégicos, apresentados a partir das 4 perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme abordado no Quadro 2. Posteriormente, foram identificadas as relações entre tais objetivos. Pode-se constatar que os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC permitiram a identificação das relações de causa e efeito mencionados por Kaplan e Norton (1992).

O mapa estratégico propicia, de forma visual, a interação entre as atividades e perspectivas (NUNTIN; CURI; SOUZA, 2022; MOORI; BASSO; NAKAMURA, 2022). É possível observar que a definição de processos pode ser a chave para todas as perspectivas, pois, ao definir os processos, é possível capacitar os colaboradores e, como consequência, melhorar a comunicação interna, reduzindo custos e aumentando margem de lucro.

Ao explorar os resultados da pesquisa, é possível ponderar aos gestores a necessidade de dar atenção a pontos que abordam os processos internos, bem como aprendizado e crescimento, pois, os resultados obtidos evidenciam a necessidade da elaboração de um plano de gestão e desenvolvimento de pessoas (indicado por 66,7% dos colaboradores), além da fragilidade na comunicação interna da organização (indicada por 50% dos colaboradores).

Isso, inclusive, pode ter implicação na posterior implementação da metodologia na empresa. Patrícia *et al.* (2022), em seu estudo, verificaram que, no decorrer do desenvolvimento, houve o receio da introdução do BSC na organização, gerando inquietação em alguns colaboradores, e até mesmo resistência. Ademais, a possível implementação do BSC na organização possibilitou o cumprimento dos objetivos estratégicos. Sendo assim, se houver melhoria na comunicação interna e nos planos de gestão e desenvolvimento, a aceitação e o engajamento serão maiores e todos irão trabalhar em prol do objetivo da organização, que é ter cada vez mais rentabilidade.

Destaca-se que a capacitação dos colaboradores é uma das principais estratégias para garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, quando os colaboradores são capacitados, eles adquirem um conhecimento mais profundo sobre os processos e as técnicas utilizadas, propiciando mais eficiência e eficácia no trabalho. Além disso os colaboradores capacitados tendem a ser mais engajados e motivados, o que reflete positivamente na fidelização dos clientes, sendo esse um dos principais fatores que poderá influenciar no objetivo financeiro, de aumentar a margem de lucro da empresa.

Ao conhecerem melhor seus produtos e processos, os colaboradores conseguem entregar mais para o cliente, criando mais confiança, credibilidade e maior vínculo entre as partes, trazendo uma experiência satisfatória e tornando a empresa lembrada pelos

clientes, oportunizando vendas e o aumento da margem de lucro com produtos de valor agregado.

Oliveira, Leal e Pinho (2021) enfatizam que o BSC tem impacto no sucesso empresarial das empresas, pois apresenta aos gestores informações relevantes para a tomada de decisões, possibilitando a definição de iniciativas e maior controle organizacional. Ademais, Padilha *et al.* (2016) complementam que o BSC ajuda a empresa a ter um posicionamento melhor no mercado, contribuindo na gestão, e que a busca por excelência no atendimento resulta em vantagem competitiva.

Em relação aos processos internos, destaca-se que a padronização dos processos facilita o treinamento e a capacitação dos colaboradores, além de criar padrões para a resolução de problemas ou para situações adversas. Neste aspecto, a organização de fluxos e processos pode reduzir retrabalhos, e melhorar a comunicação entre os colaboradores, pela transparência. Consequentemente, a capacitação dos colaboradores agregará melhorias na comunicação interna e na redução de custos, potencializando a possibilidade de aumentar a margem de lucro.

Em suma, os resultados corroboram com os estudos de Padilha *et al.* (2016), Janíčková e Žižlavský (2019), Oliveira, Leal e Pinho (2021) e Aguiar *et al.* (2022), evidenciando os benefícios da utilização do BSC como instrumento de apoio a gestão estratégica e ao processo decisório das empresas. Perante a análise, pode-se inferir a relevância dos colaboradores e dos gestores para a consecução dos objetivos e iniciativas propostos. Caso os colaboradores não estejam engajados, capacitados e alinhados com os processos, as metas e os objetivos da empresa, ela será impactada negativamente, especialmente pela não implementação da metodologia ou implementação parcial. Neste sentido, Araújo e Bilac (2022) sugerem que os gestores façam o alinhamento do capital humano, pois são estes os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso das proposições estratégicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo do estudo de propor um modelo para a gestão estratégica organizacional, por meio do *Balanced Scorecard*, para uma empresa do ramo de comércio de tintas, realizou-se um estudo de caso em uma empresa, por meio de aplicação de questionário (com colaboradores e clientes) descritivo e qualitativo.

Após o registro de todas as informações coletadas, foi elaborada a matriz SWOT. Identificou-se que as fraquezas foram extraídas em sua maioria da percepção dos colaboradores e clientes, podendo ser destacada a falta de treinamento, falta de processos

e má comunicação interna, além da falta de mão de obra qualificada como os problemas mais crônicos da empresa. As ameaças foram identificadas e destacou-se na coleta que a concorrência gera um desconforto e a falta de liderança no mercado, causando uma desmotivação dos funcionários e comprometendo os resultados. No entanto, essas questões podem ser resolvidas trabalhando as perspectivas de processos internos e aprendizado e crescimento.

Ademais, a implementação do modelo do BSC nesta pesquisa propiciou a identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do negócio. Assim, foi possível perceber que o principal gargalo da empresa se encontra na falta de padronização de processos operacionais e a necessidade de treinamento dos colaboradores e que ao trabalhar esses pontos, a empresa poderá colher os frutos com o aumento e fidelização de clientes, redução de custos e aumento da margem de lucro.

Como ponto positivo, foram identificados os pontos fortes no ambiente interno, agregando diferencial como variedades de produtos, preço diversificado do mercado, uma ótima localização, formas acessíveis de pagamento, uma loja bem estruturada trazendo conforto aos clientes e colaboradores. A mesma possui sua própria marca consolidada e agilidade, o que traz uma segurança de produto aos clientes. O ambiente externo identificou que suas novas tecnologias podem ser um diferencial, qualificar a equipe deixando-as atualizadas perante o mercado, trazendo junto a parceria que rende uma receita favorável a empresa e, por fim, eventos que possam trazer a visibilidade da empresa gerando o seu próprio *networking*.

De modo geral, a visualização obtida na criação do mapa estratégico ao interligar todas as perspectivas acabou abordando todos os setores da empresa e identificando a causa e efeito entre objetivos estratégicos e diferentes perspectivas. Isso ocorre porque a atenção dos gestores à padronização de processos operacionais e à capacitação dos colaboradores contribuiu para a melhoria da comunicação interna, reduzindo, assim, os retrabalhos e falhas na comunicação, o que, por consequência, reduz custos e contribui com o aumento da margem de lucros. Ou seja, esses fatores refletem, direta ou indiretamente, no desempenho financeiro da organização.

Ainda falando sobre aumento da margem de lucros, a capacitação dos colaboradores irá engajar e preparar os mesmos para que conheçam melhor seus produtos e serviços, entendam os processos internos de modo que tenham eficiência e eficácia na execução de seus trabalhos e, dessa forma, entreguem ao cliente uma nova experiência de compra, estreitando laços entre os mesmos, propiciando, dessa forma, a fidelização dos clientes. Tal resultado possibilita aos gestores compreenderem que todos os setores precisam estar engajados e que cada ação tem uma reação, sendo que processos e capacitação são as principais chaves para o sucesso da empresa.

Destaca-se que as percepções de colaboradores e clientes, elencadas a partir do BSC poderão favorecer a empresa no alinhamento de objetivos e iniciativas, buscando contribuir com a resolução de problemas e fragilidades identificadas nos processos de atendimentos a clientes e vendas, especialmente. Neste aspecto, a identificação de metas e indicadores também auxiliam os gestores no processo de gestão, considerando, inclusive, que atualmente a empresa não faz uso de informações gerenciais desta natureza.

Diante do exposto, entende-se que o estudo possa contribuir com o alinhamento da empresa e a beneficiá-la, por meio da implantação e acompanhamento das iniciativas propostas pelo BSC. Evidencia-se que o BSC é um instrumento gerencial relevante devido a sua óptica abrangente e completa, a qual permite aos gestores enxergarem de forma simples toda a operação da empresa, que, na prática, possibilita retorno favorável, como o aumento da receita e redução de custos. Ademais, apresenta diversos benefícios diretos e indiretos para a sociedade, desde um melhor atendimento que resultará em possíveis vendas.

Como limitação do estudo, destaca-se o estudo de caso único, o que não permite a generalização dos resultados. Além disso, a quantidade de respostas dos questionários e os próprios respondentes constituem limitações adicionais. Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se o acompanhamento do modelo proposto do BSC, ou seja, sua implementação, realizando um estudo longitudinal, analisando o processo. Ademais, realizar um estudo com profundidade, entrevistando os sócios-proprietários e demais gestores. Ainda, sugere-se um comparativo com outras empresas do mesmo setor, mesmo que de portes diferentes, a fim de realizar um *benchmark*.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, F.; AHMID, N. A.; AHMAD, A. N. A.; NAWI, M. N. M.; RAHMAN, N. A. A.; HAMID, N. A. A. The Impact of TQM on Business Performances Based on Balanced Scorecard Approach in Malaysia SMEs. **International Journal for Quality Research**, v. 16, n. 1, 231–242, 2022. DOI: 10.24874/IJQR16.01-16.
- ANĐELKOVIĆ, D.; ĐUROVIĆ, M. Comparative Analysis Between the Traditional and Contemporary Approach to Efficiency Measurement in Companies. **Ekonomija-teorija i praksa**, v. 13, n. 1, p. 21–41, 2020. DOI: 10.5937/etp2001021A.
- ARAÚJO, G. A.; BILAC, D. B. N. Controladoria: Elemento que Integra a Gestão Empresarial e seu Processo de Tomada de Decisões. **Multidebates**, v. 6, n. 2, p. 129-134, 2022.
- DA COSTA, W. P. L. B.; DA SILVA, J. D.; DE OLIVEIRA, A. D.; DE ALMEIDA, L. B.; DA SILVA, M. E. D. Utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 49-58, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3387/1/26747170.2020.2.2.3269>.
- DA FONSECA PEREIRA, T. M.; GONDIM, R. A.; BARRETO, L. K. S.; DA SILVA, F.; FRANCO, J. B. M.; BARBOSA, K. K. C.; BRAGA, P. E. A.; SILVA, M. H. C.; BARBALHO, L. E. M.; BATISTA, K. C.; FAUSTINO, A. A. A Contabilidade Gerencial e a importância para a tomada de decisões nas organizações: Uma análise qualitativa. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 10, n. 9, p. 1-16, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i9.17724>.
- DORO, F. P. Aprendizagem organizacional: apresentação de um modelo conceitual / Organizational learning: presentation of a conceptual model. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 4, p. 24369–24383, 2022. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n4-109>.
- ENDENICH, C.; TRAPP, R. Ethical Implications of Management Accounting and Control: A Systematic Review of the Contributions from the Journal of Business Ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 163, n. 1, p. 309-328, 2018. DOI: 10.0551-018-4034-8.
- GEUSER, F.; MOORAJ, S.; OYON, D. Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. **European Accounting Review**, v. 18, n. 1, p. 93-122, 2009.
- HARVEY, H. B.; SOTARDI, S. T. Key performance indicators and the balanced scorecard. **Journal of the American College of Radiology**, v. 15, n. 7, p. 1000-1001, 2018.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Alta Books Editora, 2019.
- HLADIKA, M.; ŽMUK, B. Exploring the Level of Utilizing Management Reports in Decision-making in Croatian Companies. **Journal of Contemporary Management Issues**, v. 26, n. 2, p. 63-78, 2021. DOI: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.2.4>.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; MEYER, M. W. Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. **The Accounting Review**, v. 78, n. 3, p. 725-758, 2003.

- JANÍČKOVÁ, N.; ŽIŽLAVSKÝ, O. Key performance indicators and the Balanced Scorecard approach in small and medium-sized enterprises: A literature review. In: **International Conference at Brno University of Technology, Faculty of Business and Management**, 2019, Brno. proceedings...Brno: University of Technology, 2019. p. 55-64.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KRUGER, S. D.; SIMIONATO, A.; ZANELLA, C.; PETRI, S. M. *Balanced scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural*. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 1, p. 1-18, 2018. DOI: 10.5902/19834659.
- KUMAR, J.; PRINCE, N.; BAKER, H. K. Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues. **FIIB Business Review**, v. 11, n. 2, p. 147-161, 2022. DOI: 10.1177/23197145211049625.
- MIO, C.; COSTANTINI, A.; PANFILO, S. Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 2, p. 367-384, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2206>.
- MONTENEGRO, F. R. M. S.; CALLADO, A. L. C. Fatores Contingenciais e o Uso de Indicadores de Desempenho Associados às Perspectivas do *Balanced Scorecard*. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 14, n. 1, p. 73-91, 2019.
- MOORI, R. G.; BASSO, L. F. C.; NAKAMURA, W. T. R. Supply Chain como um Fator de Geração de Valor: uma Aplicação do Conceito de EVA®. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 1, p. 104-125, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712000/administracao.v1n1p104-125>.
- MOREIRA, L. V. M.; FREZATTI, F. O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 1, p. 65-84, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2019104>.
- NGUYEN, T. M. The impact of responsible accounting on organizational performance: a case study of pharmaceutical enterprises in Vietnam. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 3, p. 1065-1071, 2021. DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1065.
- OLIVEIRA, C.; LEAL, C.; PINHO, A. Existing Differences Between SMEs That Apply BSC and Those That Do Not. **Journal of Information and Organizational Sciences**, v. 45, n. 2, p. 375-397, 2021. DOI: 10.31341/jios.45.2.2.
- OLIVEIRA, J. M.; IZELLI, R. C. Indicadores de desempenho baseados no *balanced scorecard*: um modelo adaptado à administração pública. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 4, n. 2, p. 37-51, 2018.
- PADILHA, A. C. M.; CAXAMBU, F.; AZEVEDO, J. B.; NETO, A. G. V.; FAGUNDES, P. M.; ZILLI, J. B. Alinhando estratégia e resultado: proposta de *Balanced Scorecard* para uma pequena empresa de comércio varejista. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 21, n. 1, p. 181-210, 2016.
- PAULA, L. M.; ALMEIDA, N. B.; SILVA, R. B.; PORTULHAK, H.; PAULA, A. J. Desenvolvimento de um *balanced scorecard* para uma empresa comercial de pequeno porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 1, p. 26-42, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372020v14n1p2642>.
- PINHEIRO, R. G.; SILVA, S. C.; ZITTEI, M. V. M.; LUGOBONI, L. F. Estrutura contábil das microempresas: Um estudo no bairro Grajaú-SP. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 3, n. 2, p. 243-258, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21574/remipe.v3i2.13>.
- QUESADO, P. R.; GUZMÁN, Beatriz, A.; RODRIGUES, L. L. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. **Intangible capital**, v. 14, n. 1, p. 186-201, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3926/ic.1110>.
- QUESADO, P.; MARQUES, S. O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica no setor têxtil. **XIX Encontro AECA**, Guarda, Portugal, 2020.
- RAHUMA, A.; FETHI, S. A new approach to evaluate environmental strategy: Empirical evidence from international petroleum companies using the balanced scorecard model. **Business Strategy and the Environment**, v. 31, n. 7, p. 3152-3165, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3068>.
- RUGISKI, F. B. Proposta de avaliação de desempenhos logísticos utilizando a abordagem de Kaplan e Norton: o *balanced scorecard*. **Faculdade Sant'Ana em Revista**, v. 3, n. 1, p. 93-115, 2018.
- SANTOS, V.; BENNERT, P.; FIGUEIREDO, G. H.; BEUREN, I. M. Uso dos instrumentos de Contabilidade Gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de Contabilidade. **Pensar contábil**, v. 20, n. 71, p. 53-67, 2018.
- SARAIVA, Helena Isabel; ALVES, Maria-Ceu FG. A evolução do balanced scorecard—uma comparação com outros sistemas. **Holos**, v. 4, p. 185-200, 2017.
- SCHINAIDER, M. A. A.; LEE, V. N. T.; JUNIOR, M. W. J. S. Business intelligence como suporte à tomada de decisão: o estado da arte por meio do proknow-c: business intelligence as a support for decision making: the state of the art through proknow-c. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, v. 8, n. 2, p. 79-98, 2022. DOI: <https://doi.org/10.47456/bjpe.v8i2.3710>.
- SEWELL, W.; MASON, R.B.; VENTER, P. Socio-economic developmental strategies as retail performance indicators: A balanced scorecard approach. **Development Southern Africa**, v. 34, n. 3, p. 365-382, 2017. DOI: 10.1080/0376835X.2017.1308857.
- SILVA, L. M. M. **O *balanced scorecard* como instrumento de controle da gestão estratégica em pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Economia com ênfase em controladoria) Universidade Federal Do Rio Grande do Sul Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre, 2011.
- SILVA, M. R.; CALLADO, A. A. C. *Balanced scorecard* e a questão ambiental: um estudo sobre a percepção dos controllers. **Revista Ambiente Contábil**, v. 13, n. 1, p. 263-283, 2021.
- SIM, K. L.; KOH, H. C. Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. **Measuring business excellence**, v. 5, n. 2, p. 18-27, 2001.
- VOLOSIN, C.; MANSILLA, J. M.; MOTRICH, S. R. Indicador para medir la migración de valor en pymes argentinas. **Ciencias Económicas**, v. 2, n. 18, p. 1-31, 2021. DOI: <https://doi.org/10.14409/rce.2021.18.e0001>.
- ZHANG, J.; NIU, L.; LI, Z. A Brief Analysis on the Application and Influence of Computer Big Data in Management Accounting. **Journal of Physics: Conference Series**, v. 1648, n. 1, p. 1-6, 2020. DOI: 10.1088/1742-6596/1648/2/022098.