

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

*MANAGEMENT ACCOUNTING AS A BUSINESS STRATEGY: A SYSTEMATIC LITERATURE
REVIEW*

Matheus Lira Nogueira
Universidade Federal de Goiás
lirmatheus@gmail.com

Chrystiellen Alves Mendonça
Universidade Federal de Goiás
chrystiellenallves@gmail.com

José Mariano Alves de Souza
Universidade Federal de Goiás
josemariano2704@gmail.com

Hugo Fernando Moreira da Silva
Universidade Federal de Goiás
hugo74602@gmail.com

Gabriel Martins de Souza
Universidade Federal de Goiás
gabriel.msouza023@gmail.com

Aprovado em 06/2025

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo verificar como as ferramentas da contabilidade gerencial estão auxiliando na estratégia das empresas. Apresenta-se como uma revisão sistemática da literatura, realizando estudos bibliométricos sobre 10 artigos utilizados como resultados entre os anos de 2018 e 2023, que buscam analisar os conceitos de Contabilidade Gerencial e Estratégia Empresarial, e como eles se relacionam. Dentre os resultados obtidos destaca-se a importância do uso das ferramentas contábeis, capacitando os gestores das empresas a tomarem decisões assertivas, ajustando suas estratégias conforme necessário e atingindo seus objetivos de maneira eficaz. Na análise do contexto pesquisado, observou-se a importância do desenvolvimento de habilidades gerenciais, o desempenho de papéis de liderança e o sucesso do planejamento empresarial, contribuindo para a lucratividade, promovendo o sucesso contínuo da organização.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Estratégia Empresarial; Tomada de Decisão.

Abstract

This research aims to verify how management accounting tools are helping companies' strategies. It is presented as a systematic review of the literature, carrying out bibliometric studies on 10 articles used as results between the years 2018 and 2023, which seek to analyze the concepts of Management Accounting and Business Strategy, and how they relate. Among the results obtained, the importance of using accounting tools stands out, enabling company managers to make assertive decisions, adjusting their strategies as necessary and achieving their objectives effectively. In the analysis of the researched context, the importance of developing managerial skills, performing leadership roles and the success of business planning was observed, contributing to profitability and promoting the continued success of the organization.

Keywords: *Management accounting; Business strategy; Decision Making.*

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é a parte da ciência contábil voltada às informações para os usuários internos, auxiliando na tomada de decisão. Garrison, Noreen e Brewer (2013) destacam que a contabilidade gerencial está diretamente relacionada à produção e anúncio das informações, cooperando com o desenvolvimento das atividades dos gestores no planejamento, controle e tomada de decisão, não se limitando apenas à dimensão financeira da empresa.

As empresas estão buscando melhorar seu desempenho no mercado e alcançar os seus objetivos de forma facilitada e objetiva, para isso vem se utilizando da contabilidade gerencial, pois ela consegue se adaptar às várias modificações, abordando diferentes áreas funcionais da organização (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007).

Nesse contexto, iniciativas estratégicas são cruciais e podem envolver o desenvolvimento de projetos e ações que resultem em alterações na estrutura organizacional, produtos, mercados, entre outros aspectos (KAPLAN; NORTON, 1997; TERENCE, 2002). Segundo Zhu e Sarkis (2004), apesar das várias mudanças no ambiente empresarial, ainda há evidências de que é importante se ter uma boa estratégia empresarial para que se evitem riscos.

Conforme Costa (2008), a definição estratégica de uma empresa pode ser realizada por um processo ou um plano de ação, sendo o foco requisitado pela utilização de recursos, de forma a impulsionar a empresa a alcançar seus objetivos, tornando-a competitiva entre seus concorrentes. A contabilidade gerencial, aliada à estratégia empresarial, tem o potencial de aprimorar o desempenho dos colaboradores e dos produtos da empresa, bem como reduzir os custos e aumentar as receitas (KONSTA; PLORIMATOU, 2012).

Para Maximiano (2006), o desempenho da estratégia empresarial se inicia a partir da tomada de decisão e vai até os mercados que desejam atingir, clientes e os serviços que

planejam oferecer. A estratégia empresarial não pode ser compreendida como um ato de adivinhação do futuro, mas sim como a formalização do processo decisório da empresa, que tem por propósito esclarecer os seus objetivos, construir um caminho para alcançá-los que possibilite lidar com a incerteza, aproveitar as oportunidades de mercado e comprometer os gestores com o desempenho requerido (PARISI, 2011, p.100).

Assim, ao otimizar os processos, melhorar a eficiência e embasar as decisões em dados contábeis e estratégicos, a contabilidade gerencial contribui para o bem-estar financeiro global da organização. Deste modo o presente artigo possui a seguinte pergunta de pesquisa: Como as ferramentas da contabilidade gerencial estão auxiliando para a formulação e execução da estratégia empresarial?

O objetivo geral é verificar como as ferramentas da contabilidade gerencial estão auxiliando na estratégia das empresas. Possui como objetivos específicos: verificar como as ferramentas gerenciais estão auxiliando na tomada de decisão, orientando gestores sobre rumos econômicos a serem tomados, mensurar os trabalhos sobre o tema e seus principais autores.

Destarte, justifica-se esta pesquisa devido à alta competitividade do mercado, além disso, faz-se necessário a utilização de ferramentas que possibilitem o crescimento no âmbito empresarial, utilizando como essência a Contabilidade Gerencial na Estratégia Empresarial.

A Contribuição teórica deste trabalho é o desenvolvimento da contabilidade gerencial como ferramenta explicativa da tomada de decisão de forma estratégica, visando contribuir aos gestores e profissionais da área contábil/administrativa que irão realizar pesquisas acadêmicas sobre os temas relacionados.

A contribuição prática será de grande valia para auxiliar os gestores contábeis a melhorar o desempenho empresarial, a fim de proporcionar um crescimento na utilização das ferramentas gerenciais, tornando tais negócios mais resistentes às variações econômicas, obtendo resultados financeiros mais positivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial é conceituada por Padoveze (2010) como uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão de usuários internos, atendendo a eles com a informação contábil para a realização do planejamento de suas ações. A adoção da Contabilidade Gerencial é imprescindível nas empresas, visto que ela aumenta a chance de sucesso, auxiliando a efetivação financeira, independentemente do seu tamanho (COSTA; FEITOSA FILHO, 2019).

Dessa forma, Atkinson (2000) propõe que a Contabilidade Gerencial seja um conjunto de dados para a mensuração de situações influenciadoras na tomada de decisão. A falta de conhecimento acerca da Gestão Contábil levou várias organizações à ruína, pois aparentemente é fácil o gerenciamento de uma organização, mas na realidade a

ausência de informação gerencial é imensa, ocasionando a falência das empresas (COSTA; FEITOSA FILHO, 2019).

Com isso, a gestão contábil contribui para os negócios que estão em desenvolvimento contínuo, a fim de visar um domínio completo de seu empreendimento, adquirindo informações mais claras em relação ao planejamento futuro (PADOVEZE, 2015). Para Dixon (1998), é preciso considerar que a contabilidade gerencial é influenciada por decisões estratégicas, traduzidas na linguagem e técnica contábil, tendo em vista a necessidade de controlar e monitorar o gerenciamento estratégico.

Com a utilização da Contabilidade Gerencial, é possível a realização de estudos de mercado, tornando as empresas concorrentes alinhadas com a sua empresa para confrontá-las, prevendo tendências e programando o futuro de suas atividades (ATKINSON, 2000).

Os controles contábeis-gerenciais são amplamente utilizados para monitorar e avaliar o desempenho financeiro e operacional das empresas. A integração desses controles com sistemas de software facilita o acesso e o compartilhamento de dados, tornando-os essenciais para uma gestão eficaz das organizações. Essa abordagem ajuda as empresas a tomar decisões informadas e a manter um controle efetivo sobre suas operações (RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006).

Magalhães e Lunkes (2000) relatam que o sistema gerencial contábil deve se preocupar com as funções internas do negócio, junto com a importância de observar o contentamento dos clientes. Ao fazer isso, eles se comprometem a implementar as ações previamente planejadas, contribuindo assim para um crescimento sólido e competitivo das empresas no mercado (RAMOS, 2018).

Na elaboração da estratégia, a contabilidade gerencial deverá servir como uma ferramenta de auxílio empresarial, processando dados e informações importantes de acordo com a situação real da empresa, visto que estes possibilitam aos gestores tomarem decisões seguras (CREPALDI, 2012). Já Cardoso, Mário e Aquino (2007) mencionam que a contabilidade gerencial avança além da formação de informações para decisão, mas agregando procedimentos de mensuração de desempenho para resultados decorrentes do objetivo.

Atkinson (2000) afirma que todos os autores que abordaram o conceito de contabilidade gerencial seguiram uma linha de raciocínio e argumentação semelhantes, enfatizando sua função como uma ferramenta estratégica empresarial fundamental para o processo de tomada de decisões.

2.1.1 Balanced Scorecard

Relacionado ao assunto, o Balanced Scorecard é um tema criado por Robert Kaplan e David Norton em 1990, sendo um instrumento que integra as medidas financeiras do passado, junto com a perspectiva interna e externa da organização, vetorizando o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997). Ramos (2018) complementa que o Balanced Scorecard é uma metodologia destinada ao gerenciamento da estratégia das organizações. Seu objetivo principal é capacitar os gestores da organização, bem como

sua equipe de colaboradores, a trabalhar de forma contínua na busca por metas de longo prazo.

Lacerda e Macedo (2019) resume que o Balanced Scorecard evidencia o alcance dos objetivos das organizações, e também equilibra os pilares que lhes dão sustento e faz com que as metas organizacionais a longo prazo sejam bem alinhadas aos objetivos que foram traçados no plano estratégico.

Kaplan e Norton (1997) definem o BSC como uma integração da gestão contábil com a estratégia empresarial, buscando a qualificação das atividades empresariais. PIPPER et al. (2018) acrescenta que as organizações se tornam mais ágeis e proativas, analisando as várias estratégias possíveis, verificando se os planos de ações estão sendo executados corretamente, a fim de aumentar os resultados positivos.

Portanto, a elaboração do Balanced Scorecard (BSC) deve servir como um estímulo para que as empresas conectem seus objetivos financeiros à estratégia organizacional. Essa prática atua como um ponto focal para os demais objetivos e indicadores de outras perspectivas, integrando-se a uma relação de causa e efeito (PIPPER et al., 2018).

O termo "Balanced Scorecard" reflete a ideia de equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (leading) e ocorrências (lagging), e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Adicionalmente, destaca-se que o BSC proporciona aos executivos as ferramentas necessárias para alcançar o sucesso futuro, traduzindo a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de indicadores de desempenho. Esse conjunto de medidas serve como base para um sistema de medição e gestão estratégica (BORGES et al. 2021).

2.1.2 Contabilidade Empresarial

A controladoria constitui um segmento da contabilidade e das finanças empresariais, representando especificamente uma evolução da contabilidade gerencial. Este departamento assume a responsabilidade pelo planejamento, concepção, implementação, manutenção e integração das informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade (ANGNES; STUDZINSKI, 2022).

A controladoria é reconhecida como uma área de apoio à gestão, incumbida da responsabilidade de assegurar a transparência das informações contábeis e gerenciais. Além disso, desempenha o papel crucial de servir como suporte à estratégia da empresa (NUNES et al., 2016).

Dentro do mesmo princípio da Contabilidade Gerencial, a controladoria representa uma área interna fundamental na organização, promovendo eficiência nos processos de gestão ao oferecer aos envolvidos acessos às informações essenciais para a tomada de decisões. Progressivamente, a controladoria tem desempenhado um papel preponderante no cenário administrativo e financeiro das organizações (TAMBOSI et al., 2021).

Espejo e Eggert (2017) expõe que o departamento de controladoria representa o elo entre as diversas áreas da organização, desempenhando sua missão com o propósito de promover eficiência em relação aos objetivos internos e externos no âmbito financeiro e econômico da organização. Isso é alcançado por meio da aplicação de técnicas modernas de controle. Para Figueiredo e Caggiano (2019, p.16), a missão da Controladoria é garantir a eficiência financeira da organização, buscando maximizar o desempenho global da empresa.

2.2 Estratégia Empresarial

A estratégia é um processo diretamente associado à estrutura, atuação e cultura organizacional (MENDES, 2017). Segundo Andrews (1991), a estratégia é conceituada como o modelo de decisão da empresa, sendo definidos os objetivos e metas, as normas e planos necessários para alcançar os resultados almejados.

O processo de formação de estratégia é uma abordagem abrangente e dinâmica que envolve análise, planejamento e execução de ações para atingir os objetivos de longo prazo de uma organização. Mintzberg cita o que envolve no processo de formação de estratégia com a frase:

A formação de estratégia empresarial envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes, programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Porter (1996), de forma explícita ou implícita, todas as empresas têm uma estratégia. A estratégia sintetiza o propósito e a razão de existência da organização, razão pela qual exige uma abordagem criteriosa. A estratégia, quando considerada em termos de ações estratégicas, pode ocasionar problemas, bloqueios cognitivos e resistência à mudança. Por outro lado, a ausência de estratégia deixa a empresa sem parâmetros para avaliar seu desempenho e sem um senso claro de direção.

De acordo com Mintzberg (1991), o uso contraditório e inadequado do termo “estratégia” pode gerar confusão, levando a uma mistura entre estratégia e ações estratégicas ou táticas. Define-se a estratégia como o conjunto de metas principais da empresa, seus princípios orientadores e o objetivo que busca alcançar. Portanto, a estratégia é estável. Por ações estratégicas entendemos as táticas empregadas para atingir esses objetivos. Estas são variáveis e adaptáveis ao meio ambiente, bem como às mudanças tecnológicas, de mercado e econômicas.

Fischmann e Almeida (2009) conceitua a estratégia empresarial como uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de

direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças.

Contudo, Lunks (2008) argumenta que compreender a evolução do pensamento estratégico empresarial requer uma análise de suas raízes, que remontam às estratégias militares. Inicialmente, o termo "estratégia" era amplamente empregado pelos exércitos com o único objetivo de planejar ações ofensivas visando a vitória sobre o inimigo. Segundo o autor, somente na segunda metade do século XIX, após a Segunda Revolução Industrial, é que a palavra "estratégia" começou a ser adotada no contexto empresarial, com o intuito de estabelecer uma vantagem competitiva duradoura.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é o padrão ou plano que harmoniza as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um conjunto coeso. Uma estratégia bem-elaborada auxilia na organização e distribuição eficiente dos recursos de uma organização, criando uma abordagem única e viável, levando em consideração suas competências internas e fraquezas relativas, bem como as mudanças previstas no ambiente e as medidas contingentes tomadas por adversários perspicazes.

O desenvolvimento de tais estratégias depende de informações que podem ser fornecidas pela contabilidade gerencial, como estrutura de custos, estratégias de preços e produtos, volumes e participação no mercado dos competidores, entre outras.

De acordo com Costa (2008), a estratégia empresarial é um processo onde seu foco é a organização de ideias de forma a ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, tornando-a mais competitiva. Assim, Porter (1989) complementa que essa estratégia competitiva visa o estabelecimento de uma posição mais sustentável e lucrativa, visto que esta estratégia será transmitida com mais facilidade para toda a organização.

Quadro 1 - Níveis de Estratégia Empresarial

NÍVEIS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	
Estratégia Corporativa	Segundo Porter (1999) a estratégia corporativa é entendida como o plano geral para uma organização diversificada que trata de duas questões distintas: em quais setores a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios, sendo crucial para garantir que a organização corporativa seja superior à soma das unidades de negócios.
Estratégia Competitiva	De acordo com Porter (1985), a estratégia competitiva tem como objetivo estabelecer uma posição lucrativa e sustentável em face das forças que influenciam a concorrência no mercado comercial. Complementando, Thompson e Strickland III (2003) relata que, para uma empresa ter vantagem competitiva sobre as demais, precisa atrair os clientes e se defender dos rivais. Para isso, ela precisa de uma localização conveniente, uma boa tecnologia, a necessidade de custos baixos, entregar serviços de qualidade, uma marca bem reconhecida e com reputação.
Estratégia Funcional (Operacional)	Para Johnson e Scholes (1999), a estratégia funcional ou operacional está intrinsecamente ligada à maneira pela qual os elementos da organização, abrangendo recursos, processos, pessoal e suas competências, contribuirão de maneira eficaz para orientar a empresa na direção das estratégias delineadas pelas unidades de negócios e corporativa.

Fonte: Adaptado pelos autores (2023).

Quadro 2 - Principais tipos de Estratégia Empresarial

PRINCIPAIS TIPOS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	
Crescimento	Segundo Alday (2002), uma empresa deve escolher uma estratégia de crescimento que conduza ao aumento das vendas ou da participação do mercado, envolvendo, assim, um aumento no valor da empresa. Existem várias maneiras de alcançar o crescimento, como por exemplo o crescimento interno, que é obtido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho da empresa.
Manutenção	Segundo Branco Filho (2008) a manutenção são todas as ações, sejam elas de natureza técnica ou administrativa, destinadas a preservar o estado funcional de uma equipe, garantindo assim que ela cumpra a função para o qual foi planejada.
Investimento	Assaf Neto (2006) destaca que é crucial que a empresa investidora mantenha constantemente sua atenção aos objetivos relacionados ao retorno esperado sobre o capital investido, bem como o nível de risco que está disposto a assumir. Recomenda-se que a empresa faça uso de modelos de avaliação destinados a estimar o comportamento futuro dos ativos, a fim de embasar suas escolhas de maneira mais estratégica.

Fonte: Adaptado pelos autores (2023).

A gestão empresarial é a maneira que a instituição é organizada, sendo responsáveis pelo sucesso ou fracasso. Essa gestão levanta relatórios que expõem custos de atividades, produtos, procedimentos e serviços para auxiliar na tomada de decisão. Deste modo, é plausível analisar como as ferramentas gerenciais contábeis podem auxiliar as empresas no planejamento estratégico de suas ações e nas tomadas de decisão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa é classificada como aplicada, descritiva, exploratória qualitativa (SILVA; MENEZES, 2001), cujo procedimento técnico é a revisão sistemática de literatura, de acordo com o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), o qual apresenta cinco etapas: (i) formulação da questão de pesquisa; (ii) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; (iii) seleção e acesso à literatura; (iv) avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão; e (v) análise, síntese e disseminação dos resultados. As revisões sistemáticas de literatura apresentam uma abordagem com buscas mais rigorosas e bem definidas (CRONIN; RYAN; COUGHLAN, 2008; ROUTROY; BEHERA, 2017).

Segundo Filippi, Guarnieri e Farias (2017), a revisão sistemática gera resultados com materiais críticos e de qualidade, como também ganha importância atual em trabalhos científicos de diferentes áreas pesquisadas (FILIPPI; GUARNIERI; FARIAS, 2017). O Quadro 3 apresenta a descrição do desenvolvimento das etapas do protocolo da revisão sistemática de literatura deste artigo.

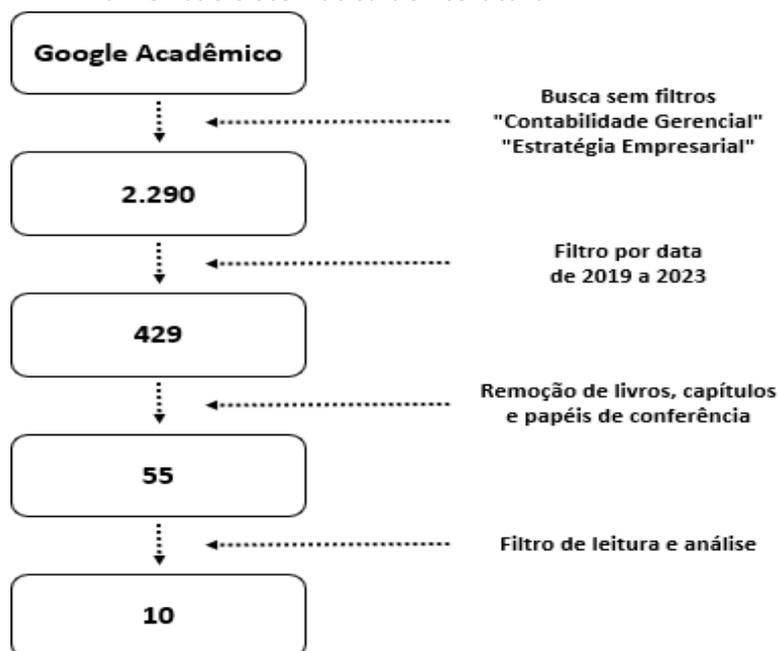
Quadro 3 - Desenvolvimento das etapas da revisão sistemática de literatura

Etapas do Protocolo	Desenvolvimento
(i) Formulação da questão de pesquisa	Como as ferramentas da contabilidade gerencial estão auxiliando para a formulação e execução da estratégia empresarial?
(ii) Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão	Os critérios de inclusão e exclusão utilizados nas buscas da literatura existente obedeceram às seguintes delimitações para obter materiais: (a) Contabilidade Gerencial; (b) Estratégia Empresarial; (c) Tomada de decisão.
(iii) Seleção e acesso à literatura	Artigos completos publicados em periódicos nacionais e internacionais, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos. Primeiramente foi realizada uma filtragem com base nos títulos e resumos dos trabalhos.
(iv) Avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão	A partir das buscas e dos critérios foram encontrados apenas dez artigos. Para tanto, avaliou-se previamente através de uma leitura dos resumos e documentos. Dos 55 documentos que ficaram na penúltima etapa, apenas dez tratavam do tema objeto de pesquisa dessa revisão.
(v) Análise, síntese e disseminação dos resultados	Os dez artigos selecionados foram analisados rigorosamente. Optou-se em elaborar tabelas, quadros e fluxos para melhor visualização e análise dos resultados.

Fonte: Adaptado pelos autores (2023).

Por fim, a Figura 1 exibe o número de documentos que foram encontrados e excluídos, conforme eram aplicados os critérios e procedimentos da revisão sistemática de literatura, com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa e identificar trabalhos que tratassem da temática Contabilidade Gerencial como Estratégia Empresarial, publicados em bases nacionais e internacionais.

Figura 1 - Número de documentos excluídos com o procedimento de filtragem na revisão sistemática de literatura



Fonte: Adaptado pelos Autores (2023)

De toda literatura buscada internacionalmente, apenas 10 artigos tinham aderência ao tema e à intenção de pesquisa, assim, estes foram selecionados para apresentação nos resultados e na discussão neste artigo. Os resultados são tratados na próxima seção, por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Nesta seção, iremos apresentar e discutir os resultados, começando com a descrição do processo de como as ferramentas da contabilidade gerencial estão auxiliando para formulação e execução da estratégia empresarial. Fazendo uso de uma variedade de ferramentas e técnicas que desempenham um papel vital no suporte à estratégia empresarial. Essas ferramentas proporcionam informações cruciais para a estratégia empresarial, capacitando as empresas a tomar decisões assertivas, ajustar suas estratégias conforme necessário e atingir seus objetivos de maneira mais eficaz.

Entre essas ferramentas, o Balanced Scorecard (BSC) é amplamente reconhecido e utilizado por vários autores, pois oferece informações tanto financeiras quanto não financeiras que desempenham um papel essencial na orientação das decisões estratégicas, sendo valiosos por oferecer uma abordagem equilibrada e abrangente para o gerenciamento estratégico.

Os resultados dos artigos identificados na revisão sistemática de literatura são apresentados no Quadro 4. A sistematização adotada para mostrar os dez artigos relacionados ao tema desta pesquisa, foi definida a partir da base científica na qual se identificou o trabalho; título, autor e ano; periódico que publicou o documento; assunto do documento; e tipo de Metodologia utilizada.

Quadro 4 - Artigos da revisão sistemática sobre as ferramentas gerenciais

Base	Google Acadêmico	Título	A Utilização de Indicadores de Desempenho Organizacional na Gestão Contábil.
		Autor/ Ano	PIPPER, Lidiane Picolin et al. (2018).
		Periódico	TLATEMOANI: Revista Académica de Investigación
		Assunto	O artigo analisou a utilização de indicadores de desempenho organizacional na gestão contábil de uma concessionária de automóveis numa cidade da região central do Rio Grande do Sul/RS, suscitando na criação de estratégias competitivas que maximizem a gestão contábil organizacional, fazendo o uso do planejamento estratégico, tático e operacional e é com base nele que traça suas metas e objetivos.
		Metodologia	Estudo de caso, qualitativa e exploratória.
Base	Google Acadêmico	Título	Aderência de Indicadores de Desempenho Associados às Perspectivas do Balanced Scorecard no Setor de Construção Civil do Município de João Pessoa (PB).
		Autor/ Ano	Silva, Aline Romão da; Callado, Aldo Leonardo Cunha (2018).
		Periódico	Reunir: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade.

		Assunto	A pesquisa analisou a aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> , resultando que os gestores analisados estão preocupados em conhecer o desempenho gerencial estratégico das empresas, não relacionados apenas às questões financeiras.
		Metodologia	Levantamento de Dados, descritiva e quantitativa.
Base	Google Acadêmico	Título	Controladoria Estratégica como Suporte a Gestão e Competitividade: Uma perspectiva sobre o <i>Balanced Scorecard</i> .
		Autor/ Ano	LACERDA, Ana Carla Dias de; MACEDO, Maria Erilúcia Cruz (2019).
		Periódico	Id on Line. Revista Multidisciplinar e de Psicologia.
		Assunto	O trabalho associa o uso da controladoria estratégica dentro das organizações, para que estas possam manter um diferencial competitivo dentro do mercado, buscando assim a ajuda do <i>Balanced Scorecard</i> e suas perspectivas, que de certa forma expõe ao gestor da empresa uma visão mais ampla e globalizada das ferramentas que a empresa possui para competir.
		Metodologia	Pesquisa Bibliográfica, descritiva e qualitativa.
Base	Google Acadêmico	Título	<i>The use of performance evaluation models from the perspective of the GECON and the Balanced Scorecard: case study in an agroindustrial cooperative</i>
		Autor/ Ano	BACK, Bruna; PARIZOTTO DOS SANTOS, Thais Luiza; MARTINS, Vinicius Abilio (2022).
		Periódico	REVISTA - CUSTOS E AGRONEGOCIO ON LINE
		Assunto	O trabalho mostra de forma simples, como atingir os objetivos organizacionais na perspectiva de uma estratégia de excelência, através das ferramentas citadas, como o <i>Balanced Scorecard</i> e o Modelo GECON (Gestão Econômica). Assim, podem entender melhor como seus negócios, produtos e serviços estão se saindo de acordo com os requisitos do cliente.
		Metodologia	Quantitativa, exploratória e descritiva.
Base	Google Acadêmico	Título	Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que influenciam o Planejamento Estratégico
		Autor/ Ano	CL Arruda, F Menchini, PT Russo (2019)
		Periódico	FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL - FIA BUSINESS SCHOOL
		Assunto	As organizações percebem que estão cada vez mais sujeitas ao risco e à incerteza, a tal ponto que tais fatores, para algumas delas, atuam como direcionadores de suas estratégias. Esta pesquisa buscou contribuir com gestores e organizações ao prover um instrumento de pesquisa que possibilita identificar gaps no relacionamento da gestão de riscos corporativos e estratégia empresarial.
		Metodologia	Pesquisa aplicada a revisão teórica.
Base	Google Acadêmico	Título	Orçamentos e controle gerencial: um levantamento sobre discussões contemporâneas.
		Autor/ Ano	AF Queiroz, MMSB Espejo, FHP Mendieta (2022)
		Periódico	Revista ABCustos
			Desde o surgimento das teorias administrativas os gestores se preocupam

		Assunto	com as diferentes funções administrativas como o planejamento e o controle. Para tal, diferentes artefatos são utilizados, como métodos de custeio, indicadores financeiros, e também o orçamento. Os resultados demonstram que a discussão contemporânea sobre orçamentos e controle gerencial é bem ampla e apresenta diversas demandas para pesquisa e quais são as possibilidades de pesquisas. Este trabalho contribui para a sistematização dos assuntos que necessitam de investigação sobre a temática.
		Metodologia	Revisão sistemática.
Base	Google Acadêmico	Título	Proposição de um <i>Balanced Scorecard</i> para um ateliê de doces.
		Autor/ Ano	GDR Borges, GM Serratto, HD Geha, H Portulhak (2021)
		Periódico	Editora Enterprising
		Assunto	Com base no modelo <i>BSC</i> , o processo de modelagem conceitual resultou na conversão de quatro objetivos estratégicos em 15 metas de desempenho, alicerçadas nas quatro perspectivas do modelo de avaliação de desempenho proposto por Kaplan e Norton (1997) e encadeadas em uma relação de causa e efeito, além da definição de iniciativas estratégias que possibilitam a inclusão de informações e valores em um plano orçamentários, viabilizando a implantação dessas ações pela ligação entre estratégia e operação.
		Metodologia	Pesquisa empírico-analítica.
Base	Google Acadêmico	Título	Influência do Uso do Sistema de Controle Gerencial e da Estratégia Organizacional no Desempenho da Inovação.
		Autor/ Ano	Lopes, Iago França; Beuren, Ilse Maria; Gomes Tayse (2019).
		Periódico	Revista Universo Contábil, 2019
		Assunto	Este estudo investigou o papel dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) no desempenho da inovação em empresas brasileiras voltadas para a inovação e tecnologia. A pesquisa envolveu a aplicação de questionários a diretores, gestores e coordenadores dessas empresas, resultando em 150 respostas válidas. Os resultados sugerem que a relação entre o uso de SCG e o desempenho da inovação é influenciada pela estratégia organizacional, especialmente em contextos de liderança em custos e diferenciação. Isso respalda a ideia de que os SCG desempenham um papel proativo na criação de vantagem competitiva e na promoção da inovação nas organizações, concordando com conceitos teóricos anteriores.
		Metodologia	Pesquisa Bibliográfica, descritiva e qualitativa.
Base	Google Acadêmico	Título	Pequenas e Microempresas: Estudo do Papel e das Funções Gerenciais.
		Autor/ Ano	DA SILVA CUNHA, Luana et al. (2023)
		Periódico	Id on Line Revista Psicologia Fevereiro (2023)
		Assunto	Este trabalho tem como objetivo analisar o papel e as funções dos gestores em pequenas e microempresas, reconhecendo que liderar efetivamente nessas organizações é fundamental para qualidade, desempenho, produtividade e relacionamentos bem-sucedidos. A pesquisa se baseou em revisão bibliográfica e destacou a importância do desenvolvimento da capacidade de gestão, tomada de decisões estratégicas e busca de conhecimento tanto internamente quanto externamente à empresa. Esse conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de habilidades gerenciais, o desempenho de papéis de liderança e o sucesso do planejamento empresarial, contribuindo para a lucratividade da organização.

		Metodologia	Pesquisa Bibliográfica, descritiva e qualitativa.
Base Acadêmico	Google	Título	Modelos e ferramentas da controladoria empresarial brasileira.
		Autor/ Ano	Angnes, Derli Luís; Studzinski, Eliziane (2022).
		Periódico	Revista Brasileira de Administração Científica.
		Assunto	A controladoria empresarial, derivada da contabilidade gerencial, desempenha um papel crucial no Brasil, fornecendo informações estratégicas para a alta administração das organizações. Este artigo tem como objetivo identificar e descrever os principais modelos e ferramentas adotados pela controladoria em empresas brasileiras. A pesquisa exploratória baseou-se em artigos científicos e livros acadêmicos. Os resultados identificaram 12 modelos e ferramentas amplamente utilizados, incluindo controles internos, relatórios gerenciais, planejamento orçamentário, sistemas de informação gerencial, auditoria, entre outros. Essas descobertas são valiosas para estudantes, profissionais e pesquisadores que atuam na área de controladoria empresarial, fornecendo uma base conceitual sólida.
		Metodologia	Pesquisa Bibliográfica, descritiva e qualitativa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme o estudo de Borges et al. (2021), observa-se que muitas decisões são frequentemente tomadas com base na intuição e na experiência do gestor, em detrimento de uma análise minuciosa das informações financeiras e de mercado. Foi constatado que, na maioria dos casos, os gestores não fazem uso da contabilidade para monitorar metas, avaliar o desempenho e analisar os impactos financeiros de suas decisões, resultando na subutilização dos relatórios contábeis para fins gerenciais.

Destacando a ideia de Da Silva Cunha et al. (2023), evidenciou a relevância do aprimoramento da capacidade de gestão, da tomada de decisões estratégicas e da busca de conhecimento, tanto dentro quanto fora da empresa. Esse conhecimento desempenha um papel essencial no desenvolvimento de competências gerenciais, no exercício de funções de liderança e no êxito do planejamento empresarial, o que, por sua vez, contribui para a rentabilidade da organização.

No trabalho de Pipper et al. (2018), percebeu-se que as estratégias implementadas para maximizar o desempenho operacional e financeiro da empresa possuem de certa forma, uma ligação indireta com o BSC, porém certos casos, as decisões tomadas estão baseadas em experiências que os gestores possuem com relação ao negócio da organização.

Com o mesmo sentido, o artigo de Silva e Callado (2018), expõe que a avaliação de desempenho organizacional não é uma prática sistematizada, pois há características e fatores que dificultam a sua implementação. Sendo elas: a falta de recursos financeiros e humanos; a falta de capacidade gerencial; a falta de formalização dos processos internos e um entendimento equivocado por parte dos gestores sobre a utilidade dos sistemas de avaliação de desempenho.

Em uma visão geral, no artigo dos autores (BACK; SANTOS; MARTINS, 2022), foi constatado a falta de padronização na utilização das ferramentas entre os gestores, onde essas medidas são aplicadas em alguns setores e em outros não. Além disso, as

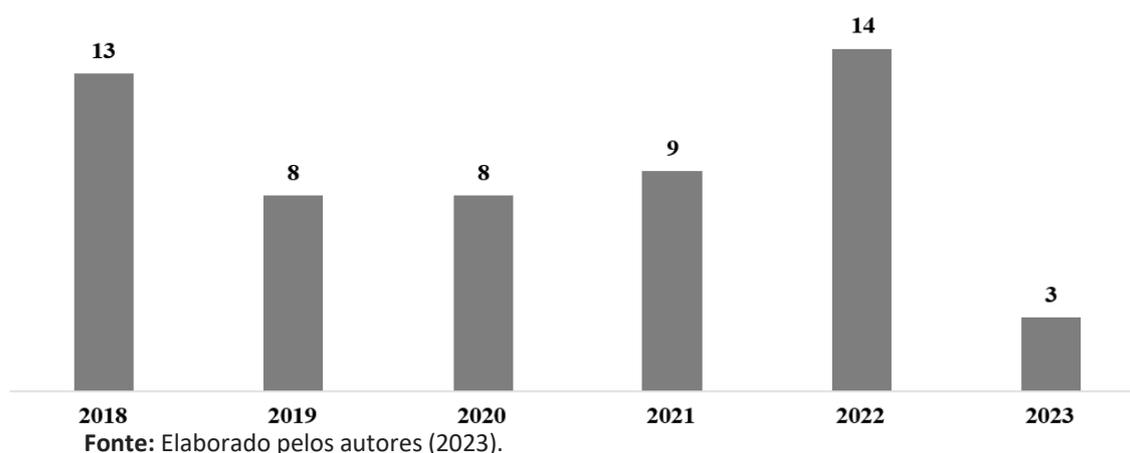
empresas fazem uso de ferramentas que são essenciais no processo de avaliação de desempenho na organização, como por exemplo uso do Balanced Scorecard.

Conforme estudos sobre o tema (BORGES et al., 2021; LACERDA; MACEDO, 2018), a elaboração de uma estratégia empresarial baseada no modelo BSC permitiu elucidar as relações de causa e efeito entre as ações pretendidas, esclarecendo quais as iniciativas que necessitam ser realizadas e quais delas precisam ser priorizadas. Em um primeiro momento, a análise da perspectiva financeira esclarece que os resultados financeiros pretendidos são dependentes e resultantes do sucesso das ações empreendidas nas demais perspectivas, de modo que o atingimento das metas financeiras é esperado para períodos posteriores à implantação das iniciativas estratégicas relacionadas às perspectivas não-financeiras.

Conforme investigado no artigo de Queiroz, Espejo e Mendieta (2022), a estratégia empresarial representa o processo no qual, os gestores asseguram a utilização eficaz dos recursos para alcançar os objetivos organizacionais. Um artefato comumente empregado na estratégia empresarial é o orçamento. O orçamento é uma ferramenta contábil que desempenha um papel crucial nos processos de planejamento e controle das atividades empresariais.

Outra ferramenta que se destaca, é a controladoria empresarial, mencionada no artigo de Angnes e Studzinski (2022), ao fornecer informações precisas e estratégicas, a controladoria auxilia na tomada de decisões e na otimização dos recursos, promovendo a saúde financeira e o sucesso contínuo da organização, contribuindo significativamente para a eficiência operacional da empresa. A controladoria estratégica é uma ferramenta que pode subsidiá-la quanto à gestão das estratégias a serem traçadas através de um plano estratégico a longo prazo analisado como um ciclo, contendo a missão, visão, valores e objetivos da organização.

Gráfico 1: Quantidade de artigos encontrados entre os anos de 2018 e 2023.



Foram investigados 6 anos de publicação nos periódicos de acordo com o tema, onde foram encontrados um total de 55 artigos de acordo com a metodologia utilizada descrita na figura 2. O gráfico 1 apresenta a distribuição desses artigos ao longo dos anos. É notável que o ano de 2022 concentra a maior porcentagem, representando

25,45% do total de artigos analisados, e ressaltando que no ano de 2023 é possível que a quantidade de artigos para esse ano aumente significativamente até o final do período, visando que a pesquisa deste artigo foi realizada até o mês de outubro de 2023.

Os estudos bibliométricos desempenham um papel importante ao incentivar os pesquisadores e contribuir para o desenvolvimento do conhecimento em uma determinada área. As análises bibliométricas podem direcionar pesquisadores para temáticas específicas, destacando particularidades como os autores mais influentes naquele ramo (SAMPAIO, 2008). Destacam-se os autores Callado A. A. C. e Siqueira D. D., com duas participações nos 55 artigos encontrados, enaltecendo as temáticas “Contabilidade Gerencial” e “Estratégia Empresarial” em seus artigos publicados.

É relevante destacar que as empresas empregam diversas ferramentas em todos os níveis da organização, apesar dos controles mais utilizados serem contábeis e gerenciais, também são empregados outros tipos de ferramentas gerenciais que aparecem em menor escala de utilização nas empresas.

A partir dos resultados obtidos, as ferramentas mencionadas neste artigo são consideradas como as mais significativas e amplamente citadas na literatura especializada. Eles oferecem um alicerce fundamental para estudos introdutórios e aprofundados destinados a estudantes, profissionais e pesquisadores que se dedicam ao campo da controladoria empresarial na literatura brasileira.

É possível concluir que o cenário das organizações passou por mudanças significativas. Os dados coletados nos artigos utilizados, indicam que os gestores afirmaram adotar algum tipo de ferramenta, para contribuir de forma relevante no gerenciamento estratégico. Essa constatação sugere uma evolução nas práticas de gestão, destacando a importância do uso de ferramentas no processo de tomada de decisões estratégicas.

Como sugestão para estudos futuros se recomenda a aplicação deste estudo em outras instituições de ensino superior como forma de permitir a comparabilidade de diversos estudos, bem como contribuir para o aprofundamento do tema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo tem como objetivo associar a utilização de ferramentas contábeis/gerenciais para a formação estratégica empresarial, ferramentas essas que são imprescindíveis para buscarem um diferencial no mercado competitivo. A ferramenta que mais se destaca é o Balanced Scorecard, responsável por gerenciar os objetivos e as metas da empresa, para que estas sejam concretizadas.

Utilizando uma variedade de ferramentas e técnicas que desempenham um papel vital no suporte à estratégia empresarial, onde capacita-se as empresas a tomar decisões assertivas, ajustando suas estratégias conforme necessário e atingindo seus objetivos de maneira eficaz, proporcionando aos gestores a obtenção de informações claras, úteis e tempestivas.

Muitas decisões são tomadas com base na intuição e na experiência do gestor, sendo pouco utilizadas as ferramentas contábeis para monitorar metas, avaliar o desempenho

e analisar os impactos financeiros de suas decisões. Quando utilizadas, são fundamentais no desenvolvimento das metas e do objetivo empresarial, sendo destacado o uso da ferramenta Balanced Scorecard, que analisa minuciosamente o cenário em que a empresa se ocupa, quais recursos a empresa possui para crescimento, e junto a um plano organizacional interno verificar a exatidão do desenvolvimento das atividades operacionais, mantendo sempre um diferencial competitivo frente a sua concorrência.

A pesquisa teve como limitação os resultados dos artigos filtrados serem bastante semelhantes. Salienta-se que a problemática abordada foi respondida, possibilitando para a empresa conhecer novas formas de mensuração da gestão organizacional, buscando a maximização de seus lucros.

Como sugestão para estudos futuros aconselha-se a aplicação deste estudo em outras instituições de ensino superior como forma de permitir a comparabilidade de diversos estudos, bem como contribuir para o aprofundamento do tema. Além disso, sugere-se a investigação de artigos que tratem de outras ferramentas gerenciais, para que se conheçam outros resultados, no que se refere ao uso de ferramentas gerenciais dentro do contexto estratégico empresarial.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. Contreras. Estratégias empresariais. Coleção Gestão Empresarial, v. 2, p. 15- 25, 2002. Disponível em: <https://www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/Estrategias%20Empresariais.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The strategy process, concepts, contexts, cases. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p. 44.

ANGNES, D. L.; STUDZINSKI, E. Modelos e ferramentas da controladoria empresarial brasileira. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 13, n. 2, p. 42-57, 2022. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0004>

ARRUDA, C. L.; MENCHINI, F.; RUSSO, P. T. Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que influenciam o Planejamento Estratégico. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 11, n. 2, p. 241-254, 2019. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i2.341>

ASSAF NETO, A. Mercado financeiro. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ATKINSON, A. A; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S.; YOUNG, S. M. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BACK, B.; PARIZOTTO DOS SANTOS, T. L; MARTINS, Vinicius Abilio. The use of performance evaluation models from the perspective of GECON and the balanced scorecard: a case study in an agroindustrial cooperative. Custos e Agronegócio On Line, v. 18, n. 1, p. 149-172, 2022.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORGES, G. D. R.; SERRATTO, G. M. .; GEHA, H. D.; PORTULHAK, H. Proposição de um Balanced Scorecard para um ateliê de doces. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v. 6, n. 02, p. 186–207, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/362>. Acesso em: 15 abr. 2024.

BRANCO FILHO, G. A Organização, o Planejamento e o Controle da Manutenção. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2008.

CARDOSO, R. L.; MÁRIO, P. Do C.; AQUINO, A. C. B. de. Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, S. A. Contabilidade Gerencial: Teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012
COSTA, A. P. P.. Balanced Scorecard. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, M. L.; FEITOSA FILHO, R. I. A importância da contabilidade no processo de desenvolvimento do microempreendedor individual (MEI). Revista Brasileira de Administração Científica, v. 10, n. 2, p. 154-163, 2019. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0011>

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. British Journal of Nursing, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008. <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>

DA SILVA CUNHA, L.; SILVA, V. S. e; ARAUJO, J. M.; ANDRADE, J. do N. T . Pequenas e Microempresas: Estudo do Papel e das Funções Gerenciais. ID on line. Revista de psicologia, v. 17, n. 65, p. 501-511, 2023. <https://doi.org/10.14295/idonline.v17i65.3718>

DIXON, R. Accounting for strategic management: a practical application. Long Range Planning, v. 31, n. 2, p. 272-279, 1998.

ESPEJO, M. M. S. B.; EGGERT, N. S. V.. Why has not it worked? An empirical application of the extended burns and scapens' framework within the implementation of a controlling department. Revista de Contabilidade e Finanças, v.28, n.73, p.43-60, 2017.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. Controladoria: teoria e prática. 5. edição. São paulo: Atlas, 2019.

FILIPPI, A. C. G.; GUARNIERI, P.; FARIAS, J. S. Logística agroindustrial: uma revisão sistemática nos anais de Congresso da Sober. Revista em Condomínios Rurais: revisão sistemática da literatura internacional Agronegócio e Meio Ambiente, v. 10, n. 4, p. 1077-1112, out./dez. 2017. <https://doi.org/10.17765/2176-9168.2017v10n4p1077-1112>

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. De B. de; GUERREIRO, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 18, p. 9-22, 2007.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. Contabilidade gerencial. AMGH Editora, 2013.

GRAHAM, B. The intelligent investor. rev. ed. updated with new commentary by Jason Zweig. New York: HarperCollins, 2003.

JOHNSON, Gerry & SCHOLES, Kevan. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 5 th. ed. New York: Prentice-Hall, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997.

KONSTA, K.; PLOMARITOU, E Key performance indicators (KPIs) and shipping companies performance evaluation: The case of Greek tanker shipping companies. *International Journal of Business and Management*, 7(10), 142-155, 2012. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n10p142>

LACERDA, A. C. D. de; MACEDO, M. E. C. Controladoria Estratégica como Suporte a Gestão e Competitividade: Uma perspectiva sobre o Balanced Scorecard. *Id on Line Rev.Mult. Psic.*, 2019, vol.13, n.43, p. 648-669. <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i43.1464>

LOPES, I. F.; BEUREN, I.M.; GOMES, T. Influência do uso do sistema de controle gerencial e da estratégia organizacional no desempenho da inovação. *Revista Universo Contábil*, v. 15, n. 1, p. 85-105, 2019. <https://doi.org/10.4270/ruc.2019105>

Magalhães, A. D. D. F.; LUNKES, I. C. Sistemas contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações. Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. Mesa de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *Revista Administração*, v. 41, não. 4, pág. 394-403, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000400004>

MENDES, L. A. L. Estratégia Empresarial. Saraiva Educação SA, 2017.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The strategy process, concepts, contexts, cases. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p.12.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3 edição. Porto Alegre: ed. Bookman, 2001.

NUNES, C. M.; CARVALHO, J. de L.; FERREIRA, L. R.; BRASILEIRO, T. S. A. O papel da cultura organizacional e a nova configuração do trabalho-home office na Amazônia Paraense. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 12, n. 4, p. 362-372, 2021. <http://dx.doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0025>

PADOVEZE, C. L. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. Controladoria Estratégica e Operacional. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PARISI; C. Capítulo 5 – Planejamento e Controle. In: Contabilidade Gerencial. Parisi, C. / Megliorini; E.. Editora Atlas, SP, 2011.

PIPPER, L. P.; SANTOS, L. A. dos; GUSE, J. C.; CAMARGO, B. F. A utilização de indicadores de desempenho organizacional na gestão contábil. Tlatemoani: revista académica de investigación, v. 9, n. 28, p. 28-41, 2018.

PORTER, M.E. Competitive advantage. New York, The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, p. 61-78, Nov/Dec. 1996.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUEIROZ, A. F.; ESPEJO, M. M. dos S. B; MENDIETA, F. H. P. Orçamentos e controle gerencial: um levantamento sobre discussões contemporâneas. ABCustos, v. 17, n. 1, p. 159-200, 2022. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v17i1.644>

RAMOS, D. O que é BSC (Balanced Scorecard). Disponível em: <http://www.blogdaqualidade.com.br/o-que-e-bsc-balanced-scorecard/>. Acesso em 18 set 2023.

RAUPP, F. M.; MARTINS, S. J.; BEUREN, I. M.. Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. Revista Contabilidade & Finanças, v.17, n.40, p.120-132, 2006.

ROUTROY, S.; BEHERA, A. Agriculture supply chain: A systematic review of literature and implications for future research. Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, v. 7, n. 3, p. 275-302, 2017. <http://dx.doi.org/10.1108/JADEE-06-2016-0039>

SAMPAIO, M. I. C. Citações a periódicos na produção científica de psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 28, n. 3, p. 452-465, set. 2008. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932008000300002>

SILVA, A. R. da; CALLADO, A. L. C. Aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard no setor de construção civil do município de João Pessoa (PB). *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 8, n. 2, p. 23-34, 2018. <https://doi.org/10.18696/reunir.v8i2.626>

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

TAMBOSI, S. S. V.; TAMBOSI JUNIOR, J.; HEIN, N.; KROENKE, A. Dimensões da importância da controladoria nas organizações: Um estudo multivariado e multicritério. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v.18, n.46, p. 3-15, 2021. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2021.e58113>

TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf. Acesso em 10 out. 2023

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A.J. *Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ZHU, Q.; SARKIS, J. Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.005>.