REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA
Vol. 20, No. 1, Jan-Abr 2026, p.161-186
ISSN: 1982-2537

Fatores condicionantes na implementação do balanced scorecard (BSC) em PMEs: proposta de um modelo com base em um estudo de caso*

Contingency Factors in the Implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in SMEs: A Proposed Model Based on a Case Study

Tiago Moreira Costa
Universidade do Sul de Santa Catarina
tiago.costa@unisul.br

Rafael Calixto Aguena
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
rafael.aguena@unisul.br

Thiago Coelho Soares
Universidade do Sul de Santa Catarina
rafael.aguena@unisul.br

Gabriel Oscar Cremona Parma
Universidade do Sul de Santa Catarina
gabriel.parma@ulife.com.br

Maurício Andrade de Lima
Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe
mauricio.lima@uniarp.br

RESUMO

Esta pesquisa investiga os fatores condicionantes que influenciam a implementação do BSC em PMEs, propondo um modelo eficaz através de um estudo de caso em uma empresa boliviana. Foram identificados e analisados os principais fatores que afetam a implementação desta ferramenta de gestão estratégica no contexto específico das PMEs. A pesquisa qualitativa e abordagem dedutiva, utilizou entrevistas semiestruturadas com oito gestores e análise documental. Os resultados evidenciaram seis fatores condicionantes críticos: comprometimento da liderança, cultura organizacional e resistência à mudança, capacitação dos colaboradores, integração tecnológica e sistemas de informação, comunicação e clareza estratégica, e recursos limitados. A análise revelou quatro estratégias práticas para gerenciar estes fatores: abordagem participativa e engajamento, implementação gradual, adoção de tecnologias acessíveis e adaptadas, e capacitação contínua. Com base nos dados coletados, foi proposto um modelo de BSC adaptado às necessidades da empresa, considerando as quatro perspectivas tradicionais: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. O estudo contribui para a literatura ao validar empiricamente os fatores condicionantes em um contexto específico e oferecer diretrizes práticas para gestores de PMEs que desejam implementar o BSC de forma

*Recebido em 10 de março de 2025, aprovado em 23 de janeiro de 2026, publicado em 30 de abril de 2026.

eficaz, destacando a importância de uma abordagem contingencial que considere as particularidades de cada organização.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Indicadores de desempenho. Balanced scorecard. Pequenas e médias empresas. Empresa boliviana.

ABSTRACT

This study investigates the contingency factors influencing the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in small and medium-sized enterprises (SMEs), proposing an effective model based on a case study conducted in a Bolivian company. The main factors affecting the implementation of this strategic management tool in the specific context of SMEs were identified and analyzed. The study adopted a qualitative research design and a deductive approach, using semi-structured interviews with eight managers and documentary analysis. The findings revealed six critical contingency factors: leadership commitment; organizational culture and resistance to change; employee training and development; technological integration and information systems; communication and strategic clarity; and resource constraints. The analysis identified four practical strategies for managing these factors: participatory approaches and stakeholder engagement; gradual implementation; adoption of accessible and tailored technologies; and continuous training. Based on the data collected, a BSC model tailored to the company's needs was proposed, incorporating the four traditional perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This study contributes to the literature by empirically validating the contingency factors within a specific organizational context and providing practical guidelines for SME managers seeking to implement the BSC effectively. It also highlights the importance of adopting a contingency-based approach that accounts for the specific characteristics and circumstances of each organization.

Keywords: Performance evaluation. Performance indicators. Balanced Scorecard. Small and medium-sized enterprises. Bolivian company.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho organizacional é um tema de grande relevância no campo da administração, uma vez que permite às empresas mensurarem e monitorar seu progresso em relação aos objetivos estratégicos, identificar áreas de melhoria e tomar decisões embasadas para aprimorar sua competitividade a longo prazo. Diversos autores têm destacado a importância da avaliação de desempenho como uma ferramenta essencial para o sucesso das organizações (Neely, 1998; Bititci et al., 2012). Ao adotar sistemas de medição de desempenho abrangentes e alinhados com a estratégia, as empresas podem não apenas acompanhar seu desempenho financeiro, mas também monitorar aspectos não financeiros, como a satisfação dos clientes e a eficiência dos processos internos. Além disso, a avaliação de desempenho pode contribuir para o alinhamento estratégico, a comunicação dos objetivos organizacionais e o engajamento dos funcionários, promovendo uma cultura orientada para resultados (Micheli & Manzoni, 2010; Bititci et al, 2012).

A avaliação de desempenho organizacional é um processo fundamental para que as empresas possam alcançar seus objetivos estratégicos e o BSC é uma ferramenta valiosa que pode ser utilizada pelas organizações para avaliar o desempenho de forma abrangente e alinhada à sua estratégia. Kaplan e Norton (1992) introduziram o conceito desta ferramenta, que propõe uma abordagem holística para avaliar o desempenho empresarial, incorporando medidas financeiras e não financeiras. Como descreve Norreklit (2000) o BSC vai além da abordagem tradicional centrada apenas em métricas financeiras, incorporando também medidas relacionadas ao cliente, processos internos e aprendizado e crescimento organizacional. Essa abordagem multidimensional permite uma melhor compreensão do desempenho da organização e um maior alinhamento das ações com os objetivos estratégicos.

A implementação do BSC em PMEs tem importância significativa pois permite, conforme evidenciado pelos precursores desta ferramenta de gestão estratégica, traduzir a visão e a estratégia da organização em indicadores de desempenho tangíveis e alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo (Kaplan & Norton, 1996). Nesse sentido, Gusnardi e Muda (2019) evidencia que o BSC proporciona uma abordagem equilibrada e abrangente ao avaliar o desempenho da empresa.

A implementação do BSC não está isenta de desafios, especialmente em pequenas e médias empresas. É válido ressaltar que a literatura aponta que a eficácia da implementação desta ferramenta nas empresas, está condicionada a diversos fatores, como organizacionais, humanos, técnicos/operacionais e relacionados à comunicação e alinhamento estratégico (Quesado et al., 2022).

Este estudo tem como objetivo investigar os fatores condicionantes que influenciam a implementação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas e médias empresas (PMEs), com o intuito de propor um modelo de implementação eficaz.

Do ponto de vista teórico, o estudo do BSC é crucial para o avanço da teoria organizacional, pois oferece uma estrutura conceitual abrangente para compreender como as empresas podem traduzir sua estratégia em ações concretas e medidas de desempenho. Ao integrar perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, o BSC facilita a conexão entre diferentes áreas de estudo, como finanças, marketing e operações, enriquecendo assim a literatura sobre gestão estratégica e planejamento empresarial (Kaplan & Norton 1996).

A implementação do BSC em pequenas e médias empresas (PMEs) é um tema que merece atenção especial na literatura acadêmica, especialmente considerando as particularidades e desafios enfrentados por essas organizações. A pesquisa sobre os fatores condicionantes que impactam essa implementação revela lacunas significativas que justificam a investigação proposta.

Do ponto de vista prático, ao analisar as condicionantes críticas na implementação do BSC e propor recomendações específicas este estudo pode auxiliar as empresas a traduzirem sua estratégia em objetivos operacionais tangíveis. Quesado et al. (2022) relata um estudo realizado em uma empresa têxtil portuguesa que revelou o BSC como uma ferramenta útil para melhorar o desempenho organizacional e alcançar objetivos estratégicos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas (PMEs) é um elemento crucial para a gestão eficaz e a sustentabilidade organizacional, especialmente em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. A implementação de sistemas de avaliação de desempenho, como o BSC, tem sido amplamente reconhecida como uma ferramenta estratégica que permite às PMEs alinhar suas operações diárias com objetivos de longo prazo, integrando indicadores financeiros e não financeiros em uma visão holística (Beuren & Santos, 2013). Essa abordagem é particularmente relevante para as PMEs, que frequentemente operam com recursos limitados e precisam maximizar a eficiência de suas operações para garantir não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento sustentável (Beuren et al., 2018). Além disso, a avaliação de desempenho fornece uma base sólida para a tomada de decisões, permitindo que os gestores identifiquem pontos de melhoria e ajustem suas estratégias de acordo com as demandas do mercado, o que é essencial em um cenário empresarial em constante transformação (Silva & Callado, 2018).

No entanto, a implementação do BSC nas PMEs não está isenta de desafios. Um dos principais obstáculos é a resistência à mudança, que pode surgir tanto entre gestores quanto colaboradores, especialmente em organizações onde a cultura de avaliação de desempenho ainda não está consolidada (Silveira & Petri, 2017). Essa resistência pode ser agravada pela falta de recursos financeiros e humanos, uma vez que as PMEs frequentemente operam com equipes reduzidas e orçamentos apertados, o que dificulta a adoção de sistemas de avaliação robustos (Souza & Correa (2014). Além disso, a complexidade inerente ao modelo BSC pode representar um desafio significativo, já que sua implementação exige um entendimento

aprofundado das inter-relações entre os diferentes indicadores e objetivos estratégicos, algo que pode ser difícil para empresas sem experiência prévia em gestão estratégica (Rocha et al., 2012). A falta de conhecimento sobre os benefícios do BSC também limita sua adoção, pois muitos gestores ainda não compreendem plenamente como um sistema de avaliação estruturado pode contribuir para a eficiência e a competitividade de suas operações (Nascimento et al., 2011).

Para superar esses desafios, a adaptação e personalização do BSC são fundamentais. A literatura destaca que a seleção de indicadores de desempenho deve considerar as particularidades de cada empresa, como seu setor de atuação, porte, missão e metas estratégicas (Souza et al., 2015). Essa personalização não apenas torna o sistema mais relevante para a organização, mas também aumenta a aceitação por parte dos colaboradores, que passam a perceber com maior clareza como suas atividades diárias contribuem para os objetivos estratégicos da empresa (Silva et al., 2014). A flexibilidade do BSC é outro aspecto vantajoso, pois permite que as PMEs ajustem seus indicadores e metas conforme as mudanças no ambiente de negócios, garantindo que o sistema permaneça alinhado com as prioridades organizacionais (Barra et al., 2021). Além disso, a transparência na comunicação das metas e resultados pode aumentar o engajamento e a responsabilidade dos colaboradores, fortalecendo a cultura organizacional e promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo (Silva & Callado, 2018).

Em síntese, a avaliação de desempenho, quando implementada de forma adaptativa e personalizada, pode se tornar uma ferramenta poderosa para a gestão estratégica das PMEs. Ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, o BSC oferece uma visão equilibrada do desempenho organizacional, permitindo que as empresas identifiquem oportunidades de melhoria e respondam de forma ágil às mudanças do mercado (Beuren et al., 2018). Apesar dos desafios, a adoção de práticas de avaliação de desempenho, como o BSC, pode impulsionar a eficácia e a competitividade das PMEs, contribuindo não apenas para sua sobrevivência, mas também para seu crescimento sustentável em um cenário empresarial cada vez mais desafiador (Spacek et al., 2018). Portanto, a implementação de sistemas de avaliação de desempenho adaptados às necessidades específicas das PMEs representa um investimento estratégico que pode gerar impactos positivos tanto no curto quanto no longo prazo.

Foram encontrados na literatura alguns fatores condicionantes na implementação do BSC, esses fatores foram categorizados pelo autor como: fatores organizacionais, fatores humanos, fatores técnicos e operacionais, fatores na comunicação e alinhamento estratégico, fatores externos e fatores condicionantes em PMEs, que foram sintetizados na tabela 01.

O Quadro 1 apresenta com os principais fatores condicionantes na implementação do BSC encontrados na literatura pesquisada:

Quadro 1: Fatores Condicionantes na Implementação do BSC

Fatores Condicionantes	Autores Citados
Fatores Organizacionais	
Comprometimento da Alta Administração	Kaplan e Norton (1996); Costa (2006); Herrera-Collins et al. (2024); Quesado et al. (2016, 2022); Prieto et al. (2006); Abdalla et al. (2022)
Cultura Organizacional e Resistência à Mudança	Quesado et al. (2022); Fernandes e Fonseca (2006); Khalid et al. (2019); Sauri et al. (2023)
Fatores Humanos	
Capacitação dos Funcionários	Tuan (2020); Kaplan e Norton (2000)
Envolvimento dos Funcionários e Líderes	Burlim e Cia (2007); Quesado et al. (2022); Abdalla et al. (2022)
Liderança e Gestão da Mudança	Madsen e Stenheim (2014); Moreira et al. (2012); Cunha e Kratz (2016); Souza e Tosta (2019); Haga et al. (2024)
Fatores Técnicos e Operacionais	
Integração Tecnológica e Sistemas de Informação	Wang et al. (2008); Chan (2004); Quesado et al. (2022); Abdalla et al. (2022); Pham et al. (2020)
Definição e Alinhamento de Indicadores	Ghulam (2025); Seufert (2019)
Condicionantes na Comunicação e Alinhamento Estratégico	
Clareza na Definição de Estratégias e Objetivos	Atkinson (2006); Kaplan e Norton (2000); Beuren e Santos (2013); Andrade et al. (2017); Quesado et al. (2022); Herrera-Collins et al. (2024); Ito (2022)
Comunicação Eficaz	Abdullah et al. (2022); Papenhausen e Einstein (2006); Lueg e Vu (2015); Ayoup (2018); Kaplan e Norton (1996); Burlim e Cia (2007); Herrera-Collins et al. (2024); Sauri et al. (2023)
Fatores Externos	
Ambiente Regulatório e Políticas Governamentais	Hoque e Adams (2011); Sirait et al. (2020)
Engajamento dos Stakeholders	Abdullah et al. (2022); Karnain (2022)
Cultura Organizacional e Pressões Competitivas	Fagundes et al. (2020); Greiling (2010); Fernandes e Fonseca (2006)
Avanços Tecnológicos e Infraestrutura	Putri e Suhendra (2023)
Fatores em PMEs	
Recursos Limitados e Resistência à Mudança	Silveira e Petri (2017); Souza & Correa (2014)
Complexidade do Modelo e Conhecimento	Rocha et al. (2012); Nascimento et al. (2011)

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo de caso tem caráter qualitativo. O objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa comercial estabelecida em Santa Cruz de La Sierra, Bolívia, que iniciou suas operações em outubro de 2013. A organização atua no setor de varejo, especializando-se na comercialização de uma gama diversificada de produtos que incluem colchões, travesseiros, aparelhos de tratamento de água e acessórios para práticas esportivas. Sua área de atuação abrange todo o território boliviano.

O Quadro 2 descreve as principais seções para o roteiro das entrevistas semiestruturadas. Yin (2016) sugere um roteiro prévio de entrevista para guiar ao entrevistado, gerar a formalidade científica, bem como organizar e estruturar os tópicos da entrevista.

Quadro 2: Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Parte	Conteúdo
Preliminar	Identificação da entrevista, data, local, horário, duração, sistema de gravação e outras observações iniciais
1	Caracterização do participante: formação acadêmica e profissional, cargo ocupado na instituição, tempo de trabalho na instituição.
2	Questões norteadoras sobre a visão e objetivos estratégicos da empresa, e como o BSC pode ajudar a alcançar esses objetivos.
3	Questões norteadoras sobre os indicadores financeiros e não financeiros que a empresa possui ou deseja para medir seu desempenho e qual sua relevância para alcançar os objetivos estratégicos.
4	Questões norteadoras quanto as condicionantes apontadas na literatura em relação à implementação do BSC como ferramenta de gestão.
5	Sugestões e informações complementares que possa contribuir na efetiva implementação do BSC.

Para a análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise temática, uma abordagem amplamente reconhecida na pesquisa qualitativa. A análise temática envolve a identificação, análise e relato de padrões (temas) dentro dos dados, proporcionando uma rica e detalhada descrição dos fenômenos estudados (Braun & Clarke, 2006).

Segundo Braun e Clarke (2006), a análise temática permite que os pesquisadores identifiquem e interpretem padrões significativos nas respostas dos participantes, oferecendo uma compreensão aprofundada dos significados atribuídos às suas experiências e vivências. Essa técnica é particularmente útil em estudos exploratórios, onde o objetivo é compreender as

percepções, sentimentos e motivações dos participantes em relação a um determinado fenômeno.

A análise temática segue um processo sistemático, que inclui as seguintes etapas: familiarização com os dados, geração de códigos iniciais, busca por temas, revisão dos temas, definição e nomeação dos temas, e elaboração do relatório final (Braun & Clarke, 2006). Esse método proporciona uma estrutura clara para a análise de dados qualitativos, garantindo rigor e profundidade na interpretação dos dados. A análise temática também será utilizada nos Análise documental

As entrevistas foram realizadas com 8 colaboradores de uma empresa boliviana, incluindo diretores, gerentes e líderes de diferentes áreas.

Os entrevistados foram nomeados como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, até Entrevistado 8, conforme a sequência cronológica das entrevistas. O objetivo através das entrevistas foi investigar como os principais fatores condicionantes são percebidos na prática e de que forma podem ser gerenciados na implementação do BSC em PMEs. Nas entrevistas também foram levantados os dados para propor um modelo de BSC adaptado para a empresa objeto de estudo, considerando os fatores condicionantes identificados na literatura e as especificidades da empresa.

Quadro 3: Dados das Entrevistas

Entrevista	Data	Duração	Idioma	Laudas	Entrevistado	Nacionalidade
1	03/02/2025	01h:13m	Português	20	J.B.	Brasileira
2	05/02/2025	01h:20m	Espanhol	19	S.L.	Boliviana
3	05/02/2025	41m	Espanhol	12	V.H.M.V.	Boliviana
4	05/02/2025	42m	Espanhol	12	J.M.L.	Boliviana
5	06/02/2025	56m	Espanhol	13	E.P.	Boliviana
6	06/02/2025	28m	Espanhol	8	A.Z.	Boliviana
7	06/02/2025	27m	Espanhol	7	D.M.B.	Boliviana
8	06/02/2025	1h01m	Espanhol	19	Y.G.L.	Boliviana

A pesquisa envolveu entrevistas com 8 profissionais de diferentes níveis hierárquicos, proporcionando uma visão ampla sobre a organização:

Quadro 4: Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Formação	Idade	Sexo	Tempo Empresa
Entrevistado 1	Diretor Executivo, Administrador Legal da Holding no Brasil	Superior: Contabilidade, Pós-graduação em Finanças e Especializações em Gestão pela Fundação Dom Cabral	52	M	25 anos
Entrevistado 2	Socia, Administradora Legal da empresa na Bolívia	Superior: Auditoria Financeira; Pós-Graduação em Impostos; Mestrado em Avaliação de Ações	42	F	10 anos
Entrevistado 3	Gerente Financeiro	Superior: Auditoria/Contabilidade e Direito	42	M	7 anos
Entrevistado 4	Gerente de Produção	Técnico em Máquinas-Ferramentas e Superior em Engenharia Industrial	30	M	2,5 anos
Entrevistado 5	Líder Comercial	Superior Incompleto: Direito	52	F	9 anos
Entrevistado 6	Líder de Expedição e Logística	Superior Incompleto: Contabilidade Pública	36	M	10 anos
Entrevistado 7	Líder da Filial La Paz	Superior Completo: Engenharia Comercial	28	M	6 anos
Entrevistado 8	Gerente Geral Unidade Bolívia	Superior Completo: Administração de Empresas e Ciências Empresariais; cursando MBA em Administração de Empresas	40	F	10 anos

4. ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa qualitativa, fundamentada na análise temática, permitiu identificar padrões recorrentes entre os entrevistados, abordando os desafios e fatores condicionantes na implementação do BSC em pequenas e médias empresas (PMEs), as percepções dos gestores sobre os benefícios e dificuldades do BSC, a comparação da estrutura teórica com insights práticos das entrevistas e

A implementação do BSC em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) enfrenta diversos desafios que precisam ser compreendidos e gerenciados para garantir o sucesso da ferramenta. Esta seção apresenta a análise dos principais fatores condicionantes identificados nas entrevistas realizadas com oito gestores da empresa estudada, estabelecendo conexões entre suas percepções e o referencial teórico sobre o tema.

4.1 Comprometimento da liderança

O compromisso da alta administração emergiu como um dos fatores mais críticos para a implementação bem-sucedida do BSC, corroborando os achados de Kaplan e Norton (1996), Herrera-Collins et al. (2024) e Quesado et al. (2016). Nas entrevistas, foi possível verificar que este fator é percebido como fundamental pelos gestores.

O Entrevistado 1 enfatiza este aspecto quando afirma:

> "Concordo totalmente, principalmente envolvimento da liderança e cultura organizacional. Você quebrar paradigmas é um desafio, né? E você só consegue quebrar esse paradigma quando você convence as pessoas de que a gente que nós vamos sair de um lugar onde estamos para um lugar melhor, né? Se você não conseguir convencer, se ela não tiver dúvida, achar que não vai ser melhor, as pessoas não engajem. Então, a maior dificuldade é com o envolvimento da liderança e cultura organizacional."

O mesmo entrevistado sugere uma abordagem prática para lidar com este fator condicionante:

> "Então, o líder às vezes precisa ser mais político, não no sentido da palavra, de maneira... depreciativa, mas ser aquela e às vezes menos técnica. O que eu quero dizer com isso? Ele precisa trazer o time, mostrar o projeto, mostrar o que se busca com o projeto e construir esse projeto com o time, de maneira que todos se sintam parte desse projeto."

Esta percepção é corroborada pelo Entrevistado 8, que posiciona o compromisso da liderança como um dos fatores mais críticos, logo após os aspectos tecnológicos:

> *"Ahora, si pongo en primer lugar el que más me preocupa es el tecnológico, pero si tuviera que colocar uno después de eso, sería el tema de la parte del soporte de las cabezas de la empresa."*

O Entrevistado 5 também destaca a centralidade do papel da liderança no processo de implementação:

> "Ya el compromiso de liderazgo ya es un factor fundamental, yo pienso que de alguna manera es esencial que la dirección apoye ya en que pueda haber herramientas que nos ayuden a fluir mejor para la atención al cliente. Para mí el liderazgo es esencial, ya es la que conlleva a tener una unidad y aparte de unidad a poder que la gente, que las personas vean que hay un liderazgo dentro y que hay que seguir esquemas y hay que seguir pautas."

Interessantemente, o Entrevistado 3 traz uma visão complementar, sugerindo que, embora o comprometimento da liderança seja importante, nas empresas bolivianas o maior desafio está na cultura organizacional e na capacitação:

> "Yo considero eso porque líderes en las empresas hay, así sean, hay algunos líderes que son muy buenos líderes, otros que son malos líderes, pero existe liderazgo en las empresas aquí en mi país, efectivamente, lo que no existe es el otro punto, o sea, no hay una cultura de capacitación."

Esta visão evidencia que o contexto local pode influenciar a importância relativa dos fatores condicionantes, conforme apontado por Fernandes e Fonseca (2006), que destacam como diferenças culturais podem afetar a implementação de ferramentas de gestão.

Em termos de gestão deste fator condicionante, o Entrevistado 3 enfatiza a necessidade de um compromisso abrangente que perpasse todos os níveis da organização:

> "Bueno, mi recomendación práctica sería un compromiso, un compromiso, estrategia, un plan para la implementación, pero el compromiso tiene que estar desde la gerencia hasta el último empleado, tiene que haber un compromiso de poder mejorar, de poder implementar, pero no solamente eso va a ser propio de los mandos medios, tiene que empezar desde la gerencia hasta el último empleado."

O Entrevistado 4 reforça a importância do compromisso da liderança, associando-o à clareza na comunicação dos objetivos:

> "Yo creo que más que todo es el compromiso, el liderazgo, creo que si hay un líder se puede hacer un buen horizonte, crear un buen horizonte con objetivos claros y para tener también un buen liderazgo se necesita bastante comunicación, tener claridad a dónde se quiere llegar, qué es lo que busca la empresa para que eso también cree en cada uno de los actores que son los que forman la empresa, ver hacia dónde vamos a llegar y cada uno también trazarse objetivos personales con objetivos que se pueda alinear con la empresa."

O Entrevistado 1 propõe uma abordagem particular para engajar a liderança e os colaboradores, enfatizando a importância da gestão humanizada:

> "Eu acho que a melhor estratégia é fazer a gestão com pessoas e não a gestão de pessoas. Então, o líder às vezes precisa ser mais político, não no sentido da palavra, de maneira... depreciativa, mas ser aquela e às vezes menos técnica. O que eu quero dizer com isso? Ele precisa trazer o time, mostrar o projeto, mostrar o que se busca com o projeto e construir esse projeto com o time, de maneira que todos se sintam parte desse projeto."

O mesmo entrevistado utiliza uma analogia poderosa para ilustrar a importância do engajamento:

> "Estão todos construindo juntos, por exemplo, um filho a gente não faz sozinho, não é? E você defende o teu filho, você dá a vida pelo seu filho. Já o filho do outro, por mais que você possa ter uma empatia, um cuidado, mas você não dá a vida pelo filho do outro. O que eu quero dizer com isso? Quando você traz um projeto dessa magnitude, dessa envergadura, você precisa fazer que as pessoas se engajem de maneira que eles tenham isso como um filho de cada um, e aí todos vão defender."

Esta abordagem encontra respaldo nos estudos de Cunha e Kratz (2016), que enfatizam a centralidade das pessoas no processo de implementação do BSC, destacando que a mudança precisa partir de uma compreensão profunda das necessidades e capacidades dos colaboradores.

4.2 Cultura organizacional e resistência à mudança

A cultura organizacional e a resistência à mudança constituem outro fator condicionante crucial para a implementação do BSC, confirmando os achados de Quesado et al. (2022) e Khalid et al. (2019). Nas entrevistas, vários gestores enfatizaram esse aspecto.

O Entrevistado 6 identifica a resistência à mudança como o principal fator crítico em sua experiência:

> "Yo creo que no, yo creo que el mayor factor crítico que tenemos, no sé si será la cultura, pero siempre la oposición al cambio, siempre estamos, siempre queremos mejorar, pero siempre también nos oponemos a veces a los cambios porque ya tenemos un método, una línea y no queremos a veces cambiar siempre la verdad que los cambios son buenos, mayormente yo creo que la oposición al cambio, ese sería un factor, un factor principal, cultura."

O Entrevistado 1 reforça a importância da cultura organizacional, colocando-a ao lado do envolvimento da liderança como os fatores mais críticos:

> "Concordo totalmente, principalmente envolvimento da liderança e cultura organizacional. Você quebrar paradigmas é um desafio, né? E você só consegue quebrar esse paradigma quando você convence as pessoas de que a gente que nós vamos sair de um lugar onde estamos para um lugar melhor, né? Se você não conseguir convencer, se ela não tiver dúvida, achar que não vai ser melhor, as pessoas não engajem."

Esta percepção é complementada pelo Entrevistado 3, que destaca a ausência de uma cultura de aprendizado contínuo como um desafio significativo:

> "Yo bajo mi perspectiva de mí, no solamente en la empresa donde me desempeño, sino que en todas hay un problema cultural en la capacitación, en aceptar la capacitación, de tener esa cultura de la mejora continua, de tener nuevos retos, de conocer nuevas, nuevas habilidades. Yo creo que no solamente la empresa donde yo me desempeño, sino que todas las empresas en mi país tienen ese problema, no tener una cultura de capacitación constante."

O mesmo entrevistado aprofunda esta percepção, identificando a capacitação como um desafio tanto individual quanto organizacional:

> "Desempeño de actividades con formación mínima, pero eso es, eso tiene que nacer del propio trabajador o del propio empleado, tiene que nacer de uno mismo, ya también tiene que ir apoyado de la parte de dirección administrativa para que exista eso. Pero eso se puede establecer y mejorar con un plan de capacitación propio para."

É interessante notar que o Entrevistado 8 apresenta uma visão contrária, sugerindo que sua organização possui uma cultura mais adaptável à mudança:

> "Ahora, el que más me preocuparía en cuanto a las personas y la capacidad de ellas para aceptar de que va a haber un cambio, sí lo he escuchado siempre de que las personas somos reacias al cambio, pero aquí creo que somos un caso extraño, porque estamos acostumbrados a los cambios y estamos acostumbrados a movernos y estamos acostumbrados a ir con la corriente. Entonces que venga este nuevo proceso creo que nos va a caer bien a todos y lo vamos a aceptar de muy buena manera."

Essa disparidade de visões evidencia que a cultura organizacional pode variar significativamente entre diferentes áreas de uma mesma empresa, conforme apontado por Khalid et al. (2019), que destacam como diferentes subgrupos dentro de uma organização podem apresentar resistências variadas a mudanças.

Para gerenciar este fator condicionante, o Entrevistado 2 sugere a criação de uma cultura de melhoria contínua como estratégia-chave:

> "La implementación por etapa, fomentar una cultura de mejora continua, eso hace una gran diferencia también en esto, digamos, el estar generando un movimiento, voy a decir así, direccionado a eso, hace una gran diferencia en el día a día del colaborador. O sea, el hecho de que ayuda a que las personas vayan integrando todo esto que queremos en su en su día a día..."

O mesmo entrevistado destaca a importância de considerar as diferenças individuais no processo de implementação:

> "...porque no nos olvidemos que, dentro de un grupo de trabajo, en un proyecto así, hay personas que van a haber personas que nunca han escuchado este proyecto, van a haber personas que vayan a tener de repente hayan tenido experiencia de esto. Entonces, por eso considero que es importante el estar fomentando esto constantemente, porque es la única, pienso yo que como ser humano es la única manera de que podamos ir integrando estas cosas."

O Entrevistado 6, por sua vez, sugere que a superação da resistência cultural muitas vezes depende de decisões firmes da liderança:

> "Bueno mayormente pues todo se hace, cómo le podría decir, todo tiene que ser en base a una decisión superior, porque usted sabe que siempre cuando es personal mayormente uno está en la comodidad podríamos decir y no quiere hacer ese cambio, pero siempre cuando es por alguna, por alguien superior digamos gerencial en la empresa podríamos decir que se hace..."

No entanto, o mesmo entrevistado ressalta que, em sua organização específica, existe uma predisposição para a mudança quando os benefícios são claros:

> "...pero mayormente no es el caso de nosotros, siempre estamos predispuestos a ayudar y ver el crecimiento de la empresa también, porque al crecer la empresa crecemos nosotros también podríamos decir económicamente, la verdad que todo va casado."

Estas estratégias estão alinhadas com as recomendações de Sauri et al. (2023), que enfatizam a importância de programas de capacitação alinhados aos objetivos do BSC para promover a assimilação da metodologia como parte da rotina da organização.

4.3 Capacitação dos colaboradores

A capacitação dos colaboradores emergiu como um fator condicionante particularmente relevante no contexto da empresa estudada, confirmando as perspectivas de Tuan et al (2020) que destacam a importância da preparação adequada dos funcionários para o sucesso da implementação do BSC.

O Entrevistado 5 destaca a centralidade da capacitação como pilar fundamental para o sucesso organizacional:

> "Para mí es esencial un liderazgo y también en el tema de la capacitación personal, el recurso humano dentro de una empresa es el pilar, el pilar fundamental para poder desarrollar cualquier área. El conocimiento para mí es esencial, ya esos serían mis dos puntos para poder tener una empresa fluyendo a la perfección."

O Entrevistado 3 corrobora essa visão, apontando a capacitação como um desafio cultural mais amplo que afeta as empresas bolivianas:

> *"Hay un problema cultural en la capacitación, en aceptar la capacitación, de tener esa cultura de la mejora continua, de tener nuevos retos, de conocer nuevas, nuevas habilidades."*

De forma semelhante, o Entrevistado 3 destaca que a capacitação é um desafio até mais crítico do que o próprio liderazgo nas empresas da região:

> "Yo considero eso porque líderes en las empresas hay, así sean, hay algunos líderes que son muy buenos líderes, otros que son malos líderes, pero existe liderazgo en las empresas aquí en mi país, efectivamente, lo que no existe es el otro punto, o sea, no hay una cultura de capacitación."

O Entrevistado 5 também reconhece que a falta de conhecimento sobre o próprio BSC é um limitante que precisa ser abordado:

> "La capacitación y vuelvo a recalcarte ahora que estoy, que he tenido conocimiento del balanced scorecard, realmente para mí sería esencial poder aplicarlo porque eso nos ayudaría tremendamente a poder llegar a nuestra meta, a todos los desafíos que la empresa conlleve a tener."

Esta percepção é reforçada pelo Entrevistado 4, que destaca a importância da capacitação técnica específica sobre o BSC:

> "Bueno, no he tenido ningún conocimiento del balanced scorecard ni implementación en ningún otro lado, es algo novedoso. Sin embargo, toda implementación o toda metodología es bienvenida para todo tipo de empresas

> porque es saludable trabajar porque eso nos crea un horizonte y nos mantiene firme en los objetivos clave, la misión, visión, lo que se pueda trazar de aquí a un futuro."

Para gerenciar este fator condicionante, o Entrevistado 5 sugere estratégias específicas de capacitação:

> "Ya, cuando hablamos de factores críticos es realizar campañas que de alguna manera podamos captar más clientes, ya campañas periódicas donde el cliente se vea interesado en el producto que no estamos ofreciendo, ya, capacitación al cliente para que pueda tener un mayor conocimiento del producto que está vendiendo, que hay una falencia también justamente en eso."

A necessidade de capacitação especialmente sobre o BSC é destacada por vários entrevistados, como o Entrevistado 4:

> "Sí, claro que sí. Recordemos que hay términos técnicos que a veces no todos entendemos, entonces creo que en ese sentido sí se necesitaría lo básico. Cuáles los fundamentos del balanced Scorecard, si los podemos conocer y adaptarnos y más que todo empaparnos en ese tema, creo que puede facilitar bastante en la implementación."

O mesmo entrevistado destaca a importância da capacitação contínua para o alinhamento estratégico:

> "Sí, por supuesto. He investigado un poquito también de este tema del balanced Scorecard que lo he escuchado anteriormente en otros lados, pero no ha implementado, recalco eso es la parte de los indicadores. Creo que cuando se puede medir algo, creo que es lo que se puede mejorar o ver de una manera cualitativa como cuantitativa. Todo lo que sea medible se puede mejorar porque eso es lo más saludable para toda una empresa, saber dónde estamos y en cuánto estamos."

Estes achados estão alinhados com os estudos de Souza e Tosta (2019), que sublinham a importância de treinamentos contínuos para os colaboradores, identificando a falta de capacitação como um dos principais obstáculos à implementação eficaz do BSC.

4.4 Integração tecnológica e sistemas de informação

A integração tecnológica e os sistemas de informação foram identificados como fatores condicionantes significativos para a implementação do BSC, confirmando as perspectivas de Wang et al. (2008) e Chan (2004).

O Entrevistado 8 destaca a integração tecnológica como o fator mais crítico em sua análise:

> "Pero el que a mí me preocuparía más es el factor tecnológico, porque principalmente ya estamos atrasados con ciertas actualizaciones de nuestro sistema. Entonces entiendo que el balanced scorecard es algo que tiene que nutrirse de información que un sistema lo va a dar y que se tiene que aplicar dentro de este sistema para que sea algo rápido, para que esté en el momento correcto y para poder tomar decisiones en el momento en que se necesite y no esperar hasta que hagan las

> customizaciones necesarias en el sistema y poder aplicarlo posteriormente. El principal para mí es el tecnológico."

O mesmo entrevistado aprofunda sua preocupação, explicando a necessidade de uma integração tecnológica bem estruturada:

> "Creo que necesitamos desarrollar la herramienta necesaria para que los clientes estén informados, igual que estén online con la empresa, con todo lo que nos corresponde como empresa informarles un lugar donde ellos puedan ingresar y obtener de primera mano los datos, como lo mencionaba alguien, de por ejemplo cantidad de stock disponible o por ejemplo otra persona, meses de cierre, fechas de cierre, días de capacitación, lugar donde albergue toda esta información y que sea de fácil acceso para ellos."

O Entrevistado 4 reforça a importância da tecnologia como fator de competitividade:

> "Claro, por supuesto. Aparte de la tecnología es fundamental, es la actualización, nos hace competitivo con respecto al mercado."

O Entrevistado 7 destaca a necessidade de sistemas de informação integrados para uma implementação eficaz:

> "*Lo otro sería prácticamente bajo mi experiencia, como le digo, armar una base de datos el cual nos pueda hacer saber los requerimientos de los clientes y los tiempos en cuales nosotros ya habíamos hecho las entregas para hacerles un mejor seguimiento en lo que es el área de atención al cliente y comercial para tener una mejor experiencia de usuario nuevamente y tener una retribución, un feedback del cual nosotros sepamos cuánto estamos aportando a nuestros usuarios para que ellos nos puedan recomendar y así podamos crecer en nuestros canales de venta."*

No contexto específico das PMEs, o Entrevistado 1 apresenta uma visão pragmática sobre a necessidade de adequar a tecnologia aos recursos disponíveis:

> "Eu acho que é possível. Você não precisa trazer o melhor software, indicadores, você pode controlar isso em planilhas, né? Existem ferramentas prontas de mercado, você pode trazer que são acessíveis. Você não pode querer, pela tentação do crescimento, né? E você querer por um modelo que seria para uma empresa de média e grande porte, aí você vai engessar a sua operação."

Este entrevistado enfatiza a importância de manter a agilidade e evitar burocracias excessivas no contexto das PMEs:

> "E precisa ter velocidade, hoje, as empresas. Por isso que são criadas startups, muito simples, sem burocracia. Então, é claro, numa pequena empresa, você não pode também ficar refém aí de uma burocracia exacerbada, né? Mas, sim, deve ser totalmente possível."

Esta abordagem é corroborada pelo Entrevistado 8, que sugere alternativas tecnológicas acessíveis para PMEs:

> "En caso de que, por ejemplo, una empresa no cuente con el sistema, en todo caso se tendrían que hacer proyecciones de cambio para incorporar estas herramientas de trabajo con tecnologías que estén al alcance de la empresa que lo esté realizando,

> para no enfocarnos quizás en algo muy alto y no poder alcanzarlo después, porque sí existen tecnologías que se pueden utilizar y que no implican mucha inversión, cierto? Como, por ejemplo, solo hago una pequeña comparación, nosotros contamos con un sistema que es capaz de adaptarse para poder manejar esta herramienta que es el balanced scorecard, pero por ejemplo una empresa más pequeña que no tiene la capacidad de pagar un sistema, puede hacerlo de una manera más manual, utilizando un Excel, pero que no se deje de tener la información a mano."

4.5 Comunicação e clareza estratégica

A comunicação eficaz e a clareza estratégica também emergem como fatores condicionantes cruciais, confirmando os achados de Kaplan e Norton (1996) e Abdullah et al. (2022).

O Entrevistado 4 ressalta a importância da comunicação clara como componente fundamental do processo de liderança:

> "Yo creo que más que todo es el compromiso, el liderazgo, creo que si hay un líder se puede hacer un buen horizonte, crear un buen horizonte con objetivos claros y para tener también un buen liderazgo se necesita bastante comunicación, tener claridad a dónde se quiere llegar, qué es lo que busca la empresa para que eso también cree en cada uno de los actores que son los que forman la empresa, ver hacia dónde vamos a llegar y cada uno también trazarse objetivos personales con objetivos que se pueda alinear con la empresa."

O Entrevistado 1 destaca a clareza estratégica como um desafio significativo na implementação de projetos:

> "A clareza também, no que você está querendo dizer, que as pessoas compreendam o que você quer dizer, também é um desafio, né? Então, mas todo esse tema trazido, realmente, são as dores na hora de implementar qualquer projeto."

O Entrevistado 8 identifica lacunas na comunicação atual com os clientes externos e propõe melhorias:

> "Creo que necesitamos desarrollar la herramienta necesaria para que los clientes estén informados, igual que estén online con la empresa, con todo lo que nos corresponde como empresa informarles un lugar donde ellos puedan ingresar y obtener de primera mano los datos, como lo mencionaba alguien, de por ejemplo cantidad de stock disponible o por ejemplo otra persona, meses de cierre, fechas de cierre, días de capacitación, lugar donde albergue toda esta información y que sea de fácil acceso para ellos."

O mesmo entrevistado também aponta desafios na comunicação interna:

> "Internamente tenemos herramientas que nos ayudan a comunicarnos, actualmente el equipo es, vamos a decirlo pequeño, estamos más juntos ahora, entonces informarnos entre nosotros las cosas no es difícil, eso tiene su pro y su contra. Lo bueno es que nos mantenemos en contacto constantemente y lo malo es que olvidamos la formalidad de informar por medio de medios que dejen un respaldo, entonces ahí estamos teniendo una falencia."

Um aspecto fundamental da comunicação destacado pelo Entrevistado 8 é o envolvimento dos colaboradores desde o início do processo:

> "Creo que lo principal, Tiago, es hacerlos partícipes del todo el proceso, de esa manera ellos se van a sentir parte del proceso y no solamente informarles en último momento cuando ya las cosas están dadas y el cambio se vino. Entonces, cuando las personas están desde un principio informadas y se les va haciendo conocer todo el proceso que se está llevando, a pesar de que ellas no formen ni siquiera parte de la toma de decisiones de cómo, dónde o cuándo se realizará, solo mantenerlas informadas ya hace la diferencia, porque ya ellos se sienten parte de todo el proceso y el cambio que se va a realizar."

O Entrevistado 2 corrobora esta visão, enfatizando a importância do envolvimento desde o princípio:

> "Yo pienso que una de las cosas importantes que hay que hacer es que hay que involucrar para poder lograr eso. Yo creo que hay que involucrar a todo el equipo desde el principio del proyecto. Esa es algo que aporta mucho. Hace una diferencia significativa, digamos, el hecho de que desde el principio todos los involucrados, digamos, estén dentro."

Estas percepções estão alinhadas com os estudos de Herrera-Collins et al. (2024) e Sauri et al. (2023), que enfatizam como relações ambíguas e a falta de clareza na comunicação podem gerar iniciativas desalinhadas durante a implementação do BSC.

4.6 Recursos limitados em PMEs

Os recursos limitados das PMEs constituem um fator condicionante específico para a implementação do BSC nessas organizações, confirmando as perspectivas de Silveira e Petri (2017) e Souza et al. (2020).

O Entrevistado 1 destaca a necessidade de uma abordagem pragmática e adaptada à realidade das PMEs:

> "Você não precisa trazer o melhor software, indicadores, você pode controlar isso em planilhas, né? Existem ferramentas prontas de mercado, você pode trazer que são acessíveis. Você não pode querer, pela tentação do crescimento, né? E você querer por um modelo que seria para uma empresa de média e grande porte, aí você vai engessar a sua operação. E precisa ter velocidade, hoje, as empresas. Por isso que são criadas startups, muito simples, sem burocracia. Então, é claro, numa pequena empresa, você não pode também ficar refém aí de uma burocracia exacerbada, né? Mas, sim, deve ser totalmente possível."

O Entrevistado 2 sugere uma abordagem focada em priorização para lidar com recursos limitados:

> "Pienso que una estrategia podría ser, por ejemplo, priorizar los objetivos, identificar de repente dos o tres objetivos clave en cada una de las perspectivas, entonces, y trabajar sobre ellos, digamos. ¿Por qué digo priorizar entre uno, dos o tres objetivos? ¿Porque estamos considerando una empresa mediana, digamos, ¿no? Entonces,

> considerando eso, me parece que enfocarnos en dos o tres objetivos que estén direccionados, en este caso a las perspectivas, pues nos va a ayudar a tener un mejor orden y asegurarnos de que lo que estemos estableciendo pues llegue a lo más cercano de lo que queremos posible. Entonces, abarcar de repente con muchas cosas no vamos a poder lograr el objetivo que queremos."

Este entrevistado também enfatiza a importância de selecionar cuidadosamente os indicadores mais relevantes:

> "Por un lado, también elegir indicadores básicos que realmente, porque podemos tener una gama de indicadores, entonces, bueno, seleccionar los indicadores que realmente creemos que van a tener un mayor impacto en lo que estamos buscando. Entonces, porque de nada nos va a servir ampliarnos tanto y después perder el foco."

O Entrevistado 7 reconhece que os recursos necessários podem variar conforme o porte da empresa:

> "Bueno, en cuestión a su pregunta, pienso que todos los recursos son importantes, pues depende de la magnitud de las empresas, ya sea pequeño, mediano. Nosotros como empresa que somos una empresa grande, podemos optar por generar más herramientas o tal vez implementar más herramientas el cual nos ayuden a implementar de manera eficaz el balanced scorecard."

O Entrevistado 8 complementa esta visão sugerindo a adaptação das ferramentas tecnológicas aos recursos disponíveis:

> "...con respecto a la parte, bueno, de los recursos económicos, ahí sí es un poco más complejo, porque previo a realizar cualquier tipo de estos proyectos ya se debe tener pensado de que va a haber un gasto, ya sea para comprar nueva tecnología que acompañe al proceso como tal."

Este entrevistado também oferece soluções práticas para PMEs com recursos limitados:

> "Como, por ejemplo, solo hago una pequeña comparación, nosotros contamos con un sistema que es capaz de adaptarse para poder manejar esta herramienta que es el balanced scorecard, pero por ejemplo una empresa más pequeña que no tiene la capacidad de pagar un sistema, puede hacerlo de una manera más manual, utilizando un Excel, pero que no se deje de tener la información a mano."

Estas perspectivas corroboram os estudos de Beuren et al. (2018), que destacam a necessidade de adaptar o BSC às realidades das PMEs, simplificando a metodologia e focando em indicadores críticos que possam ser monitorados com os recursos disponíveis.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das entrevistas permitiu identificar seis principais fatores condicionantes para a implementação do BSC em PMEs: comprometimento da liderança, cultura organizacional e resistência à mudança, capacitação dos colaboradores, integração tecnológica e sistemas de informação, comunicação e clareza estratégica, e recursos limitados em PMEs.

Para gerenciar esses fatores, foram identificadas quatro estratégias práticas principais: adoção de uma abordagem participativa e de engajamento, implementação gradual e foco nos objetivos críticos, adoção de tecnologias acessíveis e adaptadas, e capacitação contínua e fomento da cultura de aprendizado.

Com base nas entrevistas, sugere-se uma implantação progressiva do BSC, começando com um número reduzido de indicadores essenciais para cada perspectiva e ampliando conforme os resultados forem sendo assimilados. Desde o princípio, é recomendável envolver todos os níveis da organização, de modo que cada colaborador se sinta parte fundamental do processo. Além disso, é importante levar em conta as especificidades do mercado e do modelo de negócio ao definir os indicadores.

Para facilitar a adoção, vale a pena recorrer inicialmente a ferramentas simples (como planilhas) antes de se investir em soluções tecnológicas mais avançadas. Ao longo do processo, é fundamental manter canais de comunicação abertos, compartilhando regularmente o andamento e os resultados obtidos com toda a equipe. Por fim, convém realizar reuniões periódicas para analisar o desempenho dos indicadores e fazer os ajustes necessários na estratégia.

Ao integrar esses pontos, um modelo de BSC sob medida pode ser desenvolvido para se alinhar com os objetivos estratégicos da empresa, abordar os fatores críticos de sucesso e superar os desafios de implementação, aprimorando, assim, o desempenho organizacional.

O Quadro 5 sintetiza os fatores condicionantes identificados, suas percepções na prática e as estratégias recomendadas para gerenciá-los:

Quadro 5: Síntese dos Fatores Condicionantes e Estratégias de Gestão

Fator Condicionante	Percepções na Prática	Referencial Teórico	Estratégias de Gestão
1. Comprometimento da Liderança	- "A maior dificuldade é com o envolvimento da liderança e cultura organizacional" (Entrevistado 1) - "Para mí el liderazgo es esencial, ya es la que conlleva a tener una unidad" (Entrevistado 5) - "El compromiso tiene que estar desde la gerencia hasta el último empleado" (Entrevistado 3)	Kaplan e Norton (1996, 1999); Herrera-Collins et al. (2024); Quesado et al. (2016); Prieto et al. (2006); Abdalla et al. (2022)	- Fazer gestão com pessoas, não de pessoas - Construir o projeto com a equipe - Demonstrar claramente os benefícios - Garantir que a liderança exemplifique o compromisso com o projeto
2. Cultura Organizacional e Resistência à Mudança	- "Siempre la oposición al cambio" (Entrevistado 6) - "Hay un problema cultural en la capacitación, en aceptar la capacitación, de tener esa cultura de la mejora continua" (Entrevistado 3)	Quesado et al. (2022); Fernandes e Fonseca (2006); Khalid et al. (2019); Sauri et al. (2023)	- Implementação por etapas - Fomentar cultura de melhoria contínua - Desenvolver um plano de gestão de mudança - Demonstrar resultados de

	- "Todo tiene que ser en base a una decisión superior" (Entrevistado 6)		curto prazo para motivar a continuidade
3. Capacitação dos Colaboradores	- "El recurso humano dentro de una empresa es el pilar, el pilar fundamental" (Entrevistado 5) - "Recordemos que hay términos técnicos que a veces no todos entendemos" (Entrevistado 4) - "No hay una cultura de capacitación" (Entrevistado 3)	Tuan (2020); Kaplan e Norton (2000); Souza e Tosta (2019)	- Realizar campanhas periódicas de capacitação - Treinar especificamente sobre o BSC e seus conceitos - Desenvolver materiais didáticos adaptados - Promover espaços de aprendizagem contínua
4. Integração Tecnológica e Sistemas de Informação	- "El que a mí me preocuparía más es el factor tecnológico" (Entrevistado 8) - "La tecnología es fundamental, es la actualización, nos hace competitivo" (Entrevistado 4) - "Você não precisa trazer o melhor software, indicadores, você pode controlar isso em planilhas" (Entrevistado 1)	Wang et al. (2008); Chan (2004); Quesado et al. (2022); Abdalla et al. (2022); Pham et al. (2020)	- Utilizar ferramentas tecnológicas acessíveis (planilhas, software básico) - Adotar soluções escalonáveis que possam crescer com a empresa - Focar na funcionalidade mais do que na sofisticação - Adaptar as ferramentas aos recursos disponíveis
5. Comunicação e Clareza Estratégica	- "Se necesita bastante comunicación, tener claridad a dónde se quiere llegar" (Entrevistado 4) - "Hacerlos partícipes del todo el proceso" (Entrevistado 8) - "Creo que necesitamos desarrollar la herramienta necesaria para que los clientes estén informados" (Entrevistado 8)	Kaplan e Norton (1996); Abdullah et al. (2022); Papenhausen e Einstein (2006); Burlim e Cia (2007); Herrera-Collins et al. (2024)	- Comunicar claramente os objetivos e benefícios - Manter todos informados durante todo o processo - Desenvolver mecanismos formais de comunicação - Criar canais para feedback e ajustes
6. Recursos Limitados em PMEs	- "Você não pode querer, pela tentação do crescimento [...] por um modelo que seria para uma empresa de média e grande porte" (Entrevistado 1) - "Priorizar los objetivos, identificar dos o tres objetivos clave en cada una de las perspectivas" (Entrevistado 2). - "Una empresa más pequeña que no tiene la capacidad de pagar un sistema, puede hacerlo de una manera más manual" (Entrevistado 8)	Silveira e Petri (2017); Souza et al. (2020); Beuren et al. (2018); Basuony (2014); Madsen (2015)	- Priorizar objetivos e indicadores críticos - Adotar ferramentas simples mas eficazes - Implementar de forma gradual - Focar em resultados de alto impacto - Evitar burocracia excessiva

Esta síntese demonstra que, embora a implementação do BSC em PMEs enfrente desafios significativos, existem estratégias práticas para gerenciar os fatores condicionantes e aumentar as chances de sucesso. A abordagem deve ser adaptativa, pragmática e centrada nas pessoas, levando em consideração as especificidades e limitações das PMEs.

6. CONCLUSÃO

A presente PESQUISA teve como objetivo investigar os fatores condicionantes que influenciam a implementação do BSC em pequenas e médias empresas (PMEs), com o intuito de propor um modelo de implementação eficaz. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de médio porte comercial boliviana, que proporcionou insights valiosos sobre a complexidade desse processo e as particularidades da aplicação do BSC no contexto das PMEs.

A análise dos dados coletados nas entrevistas permitiu identificar que os fatores condicionantes apontados na literatura são, de fato, reconhecidos pelos gestores na prática organizacional. No entanto, a importância relativa desses fatores e as estratégias para seu gerenciamento podem variar conforme o contexto específico da organização. Este alinhamento entre teoria e prática confirma a robustez do referencial teórico existente sobre o BSC, ao mesmo tempo em que enriquece a literatura com percepções contextualizadas.

O comprometimento da liderança e a cultura organizacional emergiram como fatores condicionantes particularmente críticos, corroborando estudos anteriores de Kaplan e Norton (1996), Herrera-Collins et al. (2024) e Quesado et al. (2022). O caso estudado reforça a importância do apoio da alta administração e da construção de uma cultura aberta a mudanças como elementos fundamentais para o sucesso da implementação do BSC. A abordagem participativa, destacada pelos entrevistados como estratégia para engajamento dos colaboradores, encontra respaldo na literatura recente e se mostra especialmente relevante no contexto das PMEs.

Um achado particularmente relevante foi a percepção pragmática dos gestores quanto à necessidade de adaptar o BSC às limitações de recursos das PMEs. Os entrevistados enfatizaram consistentemente a importância de uma abordagem simplificada, focada e gradual, que priorize os objetivos e indicadores mais críticos para a organização. Esta visão alinha-se aos estudos recentes que defendem modelos adaptados de BSC para PMEs, considerando suas especificidades e limitações (Beuren et al., 2018; Souza et al., 2020).

O estudo também destacou a importância da capacitação técnica e do conhecimento sobre o BSC como condicionantes significativos no contexto estudado. Os resultados sugerem que a implementação bem-sucedida do BSC em PMEs demanda não apenas a adaptação do modelo, mas também um esforço educativo e de conscientização, reforçando as conclusões de Tuan (2020) e Souza e Tosta (2019).

Outra contribuição significativa desta pesquisa foi a identificação e validação de estratégias práticas para gerenciar os fatores condicionantes. A abordagem participativa e de engajamento, a implementação gradual com foco nos objetivos críticos, a adoção de tecnologias acessíveis e adaptadas, e a capacitação contínua emergiram como estratégias eficazes para superar os desafios na implementação do BSC em PMEs. Estas estratégias oferecem orientações práticas e acessíveis para gestores que buscam implementar o BSC em contextos similares.

Vale ressaltar que o contexto singular da empresa estudada, operando em um ambiente de negócios desafiador na Bolívia, com instabilidade política e econômica, influenciou significativamente as percepções dos gestores sobre os fatores condicionantes e as estratégias para implementação do BSC. Este achado reforça a importância de considerar o ambiente externo na adaptação do modelo, especialmente em mercados emergentes e economias em desenvolvimento.

As contribuições teóricas desta pesquisa incluem o aprofundamento da compreensão sobre os fatores condicionantes na implementação do BSC em PMEs, a validação empírica desses fatores em um contexto específico, e a identificação de estratégias práticas para seu gerenciamento. Do ponto de vista gerencial, o estudo oferece diretrizes concretas para gestores de PMEs que desejam implementar o BSC, destacando a importância da adaptação do modelo, do engajamento da liderança e da abordagem gradual.

Em termos de limitações, é importante reconhecer que este estudo se baseou em um único caso, o que pode limitar a generalização dos resultados. A especificidade do contexto boliviano e do setor de atuação da empresa também representa uma limitação à transferibilidade direta das conclusões para outros cenários. Além disso, o estudo capturou as percepções dos gestores em um momento específico, não permitindo avaliar a implementação efetiva do BSC ao longo do tempo.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do estudo para múltiplos casos, possibilitando comparações entre diferentes setores e contextos; estudos longitudinais que acompanhem o processo de implementação do BSC em PMEs desde o início até a consolidação; e investigações quantitativas que possam validar estatisticamente a importância relativa dos fatores condicionantes identificados. Adicionalmente, seria valioso explorar a integração do BSC com outras ferramentas de gestão estratégica no contexto das PMEs.

Em síntese, a implementação bem-sucedida do BSC em PMEs requer uma abordagem contingencial, que considere não apenas os fatores condicionantes amplamente reconhecidos, mas também o contexto específico da organização e do ambiente em que ela opera. A adaptação do modelo às limitações de recursos, a capacitação adequada e o engajamento de todos os níveis organizacionais são elementos essenciais para que o BSC possa efetivamente contribuir para a melhoria do desempenho e o alcance dos objetivos estratégicos nas pequenas e médias empresas.

6. REFERÊNCIAS

ABDULLAH, S. Y.; SUSILAWATI, I.; ALFATHIMI, N. A. A.; WIDYANINGSIH, A.; ANDRIANA, D. The balanced scorecard as a tool for measuring the performance of government institutions: a literature review. The International Journal of Business Review (The Jobs Review), v. 5, n. 1, p. 95–102, 2022. DOI: https://doi.org/10.17509/tjr.v5i1.48427 .

BARRA, G. M. J.; SILVA, R. O. da; SCHOCAIR, M. M. Gestão educacional com enfoque em indicadores de desempenho do balanced scorecard. Revista de Gestão e Avaliação Educacional, v. 10, n. 19, e63849, p. 1–17, 2021. DOI: https://doi.org/10.5902/2318133863849 .

BEUREN, I. M.; SANTOS, A. C. dos. Balanced scorecard: fins de sua utilização por gestores em uma perspectiva pessoal. Revista Economia & Gestão, v. 13, n. 33, p. 108–127, 2013. DOI: https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2013v13n33p108 .

BEUREN, I. M.; SOUZA, G. E. de; PORTULHAK, H. Análise do desenho e uso do balanced scorecard em um centro de serviços compartilhados. Gestão & Regionalidade, v. 34, n. 101, 2018. DOI: https://doi.org/10.13037/gr.vol34n101.4157 .

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. International Journal of Management Reviews, v. 14, n. 3, p. 305–327, 2012. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x .

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. DOI: https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa .

CHAN, Y. L. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada. International Journal of Public Sector Management, v. 17, n. 3, p. 204–221, 2004. DOI: https://doi.org/10.1108/09513550410530144.

CUNHA, M. R.; KRATZ, L. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do balanced scorecard: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. Revista de Ciências da Administração, v. 18, n. 46, p. 96–108, 2016. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n46p96 .

GUSNARDI; MUDA, I. Educational institution performance measurement based on Miles and Huberman models using balanced scorecard approach. Quality – Access to Success, v. 20, n. 170, p. 32–41, 2019.

HERRERA-COLLINS, M. A. H.; ALFARO-OLIVERA, R. L.; ALARCON-FARFAN, V.; LAREDO-CHACÓN, E. R.; WONG-VÁSQUEZ, E. M. Barriers to balanced scorecard (BSC) implementation. Kurdish Studies, v. 12, n. 2, p. 2368–2376, 2024. DOI: https://doi.org/10.67145/ks.v12i2.2277 .

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1992. Disponível em: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2 .

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review, v. 39, n. 1, p. 53–79, 1996. DOI: https://doi.org/10.2307/41165876 .

KHALID, S. K.; BEATTIE, C.; SANDS, J.; HAMPSON, V. Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard. Meditari Accountancy Research, v. 27, n. 4, p. 652–674, 2019. DOI: https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2018-0360 .

MICHELI, P.; MANZONI, J.-F. Strategic performance measurement: benefits, limitations and paradoxes. Long Range Planning, v. 43, n. 4, p. 465–476, 2010. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.004 .

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de administração, ciências contábeis e turismo no período de 2000 a 2008. Revista de Administração, v. 46, n. 4, p. 373–391, 2011. DOI: https://doi.org/10.5700/rausp1018 .

NEELY, A. Measuring business performance. London: The Economist Newspaper; Profile Books, 1998.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research, v. 11, n. 1, p. 65–88, 2000. DOI: https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121 .

QUESADO, P.; GUZMÁN, B.; RODRIGUES, L. Extrinsic and intrinsic factors in the balanced scorecard adoption: an empirical study in Portuguese organizations. European Journal of Management and Business Economics, v. 25, p. 47–55, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.redeen.2016.03.002 .

QUESADO, P.; MARQUES, S.; SILVA, R.; RIBEIRO, A. The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. Administrative Sciences, v. 12, n. 1, art. 38, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci12010038 .

ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Rentabilidade de empresas que utilizam o balanced scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. Revista Eletrônica Estratégias e Negócios, v. 5, n. 2, p. 88–119, 2012. DOI: https://doi.org/10.19177/reen.v5e2201288-119 .

SAURI, R. S.; SUSANTO, U.; SUCAHYO, N.; SOPIAN, A. Implementation of the balanced scorecard method in determining performance measures in higher education institutions (case study: ITB Swadharma). EduLine: Journal of Education and Learning Innovation, v. 3, n. 3, p. 328–338, 2023. DOI: https://doi.org/10.35877/454RI.eduline1867 .

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. REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v. 8, n. 2, p. 23–34, 2018. DOI: https://doi.org/10.18696/reunir.v8i2.626 .

SILVA, S. S.; OLIVEIRA, U. R.; OLIVEIRA, M. A. Gestão do desempenho integrando balanced scorecard e FMEA: uma aplicação no laboratório de gestão. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 5, n. 3, p. 222–235, 2014. DOI: https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0013 .

SILVEIRA, M. da; PETRI, S. M. Balanced scorecard em instituições de ensino: aplicação em um instituto federal de Santa Catarina. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 8, n. 3, 2017. DOI: https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2017.003.0010 .

SOUZA, A. E.; CORREA, H. L. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 8, n. 3, 2014. DOI: https://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.11185 .

SOUZA, N. B. P. de; TOSTA, M. de C. R. Análise dos fatores críticos de implementação do balanced scorecard: soluções para o setor de projetos de uma empresa petrolífera. Revista Gestão Industrial, v. 15, n. 1, 2019. DOI: https://doi.org/10.3895/gi.v15n1.8272 .

SOUZA, P.; SOUZA, R. M.; PETRI, S. M.; LUNKES, R. J. Development of balanced scorecard as a strategic management for a graduate program. IEEE Latin America Transactions, v. 13, n. 1, p. 277–283, 2015. DOI: https://doi.org/10.1109/TLA.2015.7040659 .

SPACEK, F. M.; JONES, G. D. C.; SILVA, V. R. Percepção dos gestores das micro e pequenas empresas mineiras do setor farmacêutico sobre os artefatos gerenciais tradicionais e inovadores e as perspectivas da sua adoção. REMIPE: Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 3, n. 1, p. 97–117, 2018. DOI: https://doi.org/10.21574/remipe.v3i1.59 .

TUAN, T. T. The impact of balanced scorecard on performance: the case of Vietnamese commercial banks. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, v. 7, n. 1, p. 71–79, 2020. DOI: https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71 .

WANG, W.-K.; HUANG, H.-C.; LAI, M.-C. Design of a knowledge-based performance evaluation system: a case of high-tech state-owned enterprises in an emerging economy. Expert Systems with Applications, v. 34, n. 3, p. 1795–1803, 2008. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.01.032 .

YIN, R. K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.