ReGeo ISSN: 2177-3246

ANÁLISE DA APLICABILIDADE PERCEBIDA DO BALANCED SCORECARD ADAPTADO PARA MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS

PERCEIVED APPLICABILITY ANALYSIS OF THE BALANCED SCORECARD ADAPTED FOR INDIVIDUAL MICROENTREPRENEURS

ANÁLISIS DE LA APLICABILIDAD PERCIBIDA DEL BALANCED SCORECARD ADAPTADO PARA MICROEMPRENDEDORES INDIVIDUALES

https://doi.org/10.56238/revgeov17n9-155

Data de submissão: 23/08/2026 **Data de publicação:** 23/09/2026

Divana Aparecida Antonio
E-mail: divana.ap@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0007-3367-2865
Lattes: http://lattes.cnpq.br/6782695937361370

Naiara Meireles de Souza
Doutorado em Engenharia de Produção
Instituição: Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
E-mail: naiara.souza@unir.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-4385-7288

Valdinei Leones de Souza
Doutorado em Administração
Instituição: Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
E-mail: valdinei.leones@unir.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-1195-2045
Lattes: http://lattes.cnpq.br/9414539502939904

Jose Arilson de Souza
Doutor em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente
Instituição: Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
E-mail: jose.arilson@unir.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-8416-9529

RESUMO
Esta pesquisa teve como objetivo analisar a aplicabilidade percebida do Balanced Scorecard Adaptado (BSC Adaptado) por profissionais do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e por Microempreendedores Individuais (MEIs) do município de Vilhena - RO. Metodologicamente, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, descritiva e de abordagem qualitativa, tendo por base uma estrutura simplificada do Balanced Scorecard, organizada a partir das perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A coleta de dados foi realizada mediante questionários estruturados, aplicados a profissionais do Sebrae e a MEIs do município de Vilhena - RO. Os resultados evidenciaram percepção predominantemente favorável dos profissionais do Sebrae quanto à adequação técnica, à clareza da linguagem, à possibilidade de utilização da ferramenta sem sistemas complexos e ao seu potencial de incorporação em ações de orientação e capacitação. Contudo, foram identificadas ressalvas relacionadas à mensuração dos

indicadores, ao tempo necessário para acompanhamento e à possível sobrecarga decorrente da manutenção sistemática dos registros. Entre os MEIs, verificou-se predominância de práticas informais de controle, além de fragilidades na definição de metas financeiras e de crescimento. Apesar dessas limitações, os participantes reconheceram o potencial do BSC Adaptado para apoiar o acompanhamento financeiro, a compreensão dos clientes, a organização das atividades e a identificação de oportunidades de melhoria. A ausência de orientação técnica, a limitação de conhecimentos gerenciais e a necessidade de registros regulares foram apontadas como barreiras, enquanto a simplicidade da ferramenta, o uso de recursos acessíveis e o apoio institucional foram identificados como facilitadores. A principal contribuição da pesquisa consiste na sistematização de uma estrutura de BSC adaptada às características operacionais e gerenciais dos MEIs, acompanhada de evidências empíricas sobre as condições que favorecem ou dificultam sua possível utilização. Conclui-se que o BSC Adaptado apresenta potencial de aplicabilidade, desde que preserve linguagem acessível, indicadores prioritários, exemplos práticos e suporte de capacitação, ressaltando-se que os resultados expressam percepções dos participantes, não a comprovação de efeitos decorrentes de sua aplicação efetiva.

Palavras-chave: MEI. Sebrae. Base da Pirâmide. Mini BSC.

ABSTRACT
This research aimed to analyze the perceived applicability of the Adapted Balanced Scorecard (Adapted BSC) by professionals from the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Sebrae) and by Individual Microentrepreneurs (MEIs) in the municipality of Vilhena - RO. Methodologically, it is characterized as applied, descriptive research with a qualitative approach, based on a simplified Balanced Scorecard structure, organized from the perspectives of finance, customers, internal processes, and learning and growth. Data collection was carried out using structured questionnaires applied to Sebrae professionals and MEIs in the municipality of Vilhena - RO. The results showed a predominantly favorable perception among Sebrae professionals regarding technical adequacy, clarity of language, possibility of using the tool without complex systems, and its potential for incorporation into guidance and training actions. However, reservations were identified related to the measurement of indicators, the time required for monitoring, and the possible overload resulting from the systematic maintenance of records. Among micro-entrepreneurs (MEIs), informal control practices predominated, along with weaknesses in defining financial and growth goals. Despite these limitations, participants recognized the potential of the Adapted Balanced Scorecard (BSC) to support financial monitoring, customer understanding, activity organization, and the identification of improvement opportunities. The lack of technical guidance, limited managerial knowledge, and the need for regular record-keeping were identified as barriers, while the simplicity of the tool, the use of accessible resources, and institutional support were identified as facilitators. The main contribution of the research lies in the systematization of a BSC structure adapted to the operational and managerial characteristics of MEIs, accompanied by empirical evidence on the conditions that favor or hinder its possible use. It is concluded that the Adapted BSC has potential for applicability, provided it preserves accessible language, priority indicators, practical examples, and training support, emphasizing that the results express the participants' perceptions, not proof of effects resulting from its effective application.

Keywords: Individual Microentrepreneur (MEI). Brazilian Micro and Small Business Support Service (Sebrae). Base of the Pyramid (BoP). Mini Balanced Scorecard (Mini BSC).

RESUMEN
Esta investigación tuvo como objetivo analizar la aplicabilidad percibida del Cuadro de Mando Integral Adaptado (CMI Adaptado) por profesionales del Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña

Empresa (Sebrae) y por Microemprendedores Individuales (MEIs) del municipio de Vilhena - RO. Metodológicamente, se caracteriza como una investigación aplicada, descriptiva y de enfoque cualitativo, basada en una estructura simplificada del Cuadro de Mando Integral, organizada a partir de las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La recopilación de datos se realizó mediante cuestionarios estructurados, aplicados a profesionales del Sebrae y a MEIs del municipio de Vilhena - RO. Los resultados evidenciaron percepción predominantemente favorable de los profesionales del Sebrae con respecto a la adecuación técnica, la claridad del lenguaje, la posibilidad de utilización de la herramienta sin sistemas complejos y su potencial de incorporación en acciones de orientación y capacitación. Sin embargo, se identificaron observaciones relacionadas con la medición de los indicadores, el tiempo necesario para el seguimiento y la posible sobrecarga derivada del mantenimiento sistemático de los registros. Entre los MEIs, se verificó predominancia de prácticas informales de control, además de debilidades en la definición de metas financieras y de crecimiento. A pesar de estas limitaciones, los participantes reconocieron el potencial del CMI Adaptado para apoyar el seguimiento financiero, la comprensión de los clientes, la organización de las actividades y la identificación de oportunidades de mejora. La ausencia de orientación técnica, la limitación de conocimientos gerenciales y la necesidad de registros regulares fueron señaladas como barreras, mientras que la simplicidad de la herramienta, el uso de recursos accesibles y el apoyo institucional fueron identificados como facilitadores. La principal contribución de la investigación consiste en la sistematización de una estructura de CMI adaptada a las características operacionales y gerenciales de los MEIs, acompañada de evidencias empíricas sobre las condiciones que favorecen o dificultan su posible utilización. Se concluye que el CMI Adaptado presenta potencial de aplicabilidad, siempre que preserve lenguaje accesible, indicadores prioritarios, ejemplos prácticos y apoyo de capacitación, destacándose que los resultados expresan percepciones de los participantes, no la comprobación de efectos derivados de su aplicación efectiva.

Palabras clave: MEI. Sebrae. Base de la Pirámide. Mini CMI.

1 INTRODUÇÃO

O modelo de negócios voltado para a Base da Pirâmide (BoP) parte da premissa de que as grandes corporações podem obter retornos econômicos expressivos ao oferecer bens e serviços à população de baixa renda, ao mesmo tempo em que contribuem para a redução ou erradicação da pobreza desta população (Prahalad; Hammond, 2002). O argumento central do modelo reside na convicção de que, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, principalmente tecnológicos, é possível construir modelos de negócios inovadores e escaláveis dirigidos a grupos demográficos de baixa renda (Prahalad, 2010).

No contexto brasileiro, esse debate se articula de forma direta com o fenômeno do Microempreendedor Individual (MEI), criado como instrumento de formalização, inclusão produtiva e ampliação da cidadania econômica (Filho; Said, 2025). O MEI insere milhões de trabalhadores no sistema formal, permitindo acesso a direitos previdenciários, crédito, mercados e políticas de apoio ao empreendedorismo (Souza, 2023). Contudo, a simples formalização não elimina os desafios associados às condições socioeconômicas, cognitivas e operacionais que caracterizam a Base da Pirâmide (Maul; Vilas Bôas Pescador; Walter, 2023).

Dessa forma, compreender o MEI como expressão do empreendedorismo na Base da Pirâmide exige uma abordagem que vá além da lógica empresarial tradicional (Van Der Merwe *et al.*, 2020). É reconhecer que esses empreendedores operam em ambientes de carência, instabilidade e elevada informalidade histórica, o que impõe limites à adoção de modelos complexos de gestão, controle e planejamento (Silva; Prazeres, 2024). Nesse sentido, a literatura aponta para a necessidade de ferramentas de gestão simplificadas, acessíveis e compatíveis com a realidade desses agentes econômicos, considerando as restrições estruturais e institucionais enfrentadas pelos empreendedores da Base da Pirâmide (Gaspar; Alves; Lima, 2022; Silva; Prazeres, 2024).

Nesse cenário, surge o papel do *Balanced Scorecard* Adaptado (BSC Adaptado), derivado do *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton (1992, 1997), que consiste em uma ferramenta de gestão multidimensional que integra indicadores financeiros e não financeiros em uma lógica de causa e efeito orientada à execução da estratégia de gestão (Madsen, 2025). No entanto, apesar de seu reconhecido potencial (Bisbe; Barrubés, 2012), o BSC foi concebido para organizações estruturadas com capacidade institucional para formular estratégias explícitas, desdobrá-las em objetivos e indicadores e monitorá-las de forma sistemática ao longo do tempo (Kaplan; Norton, 2018), o que não se aplica ao caso dos MEIs (Figueroa-Flores; Acosta-Gonzaga; Ruiz-Ledesma, 2020).

Ao se tratar de MEI no Brasil, destaca-se o papel do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Suas origens remontam à década de 1960, quando o Banco Nacional de

Desenvolvimento Econômico (BNDE, atual BNDES) criou programas iniciais de apoio às microempresas (Ralio; Donadone, 2015). O Sebrae representa uma das instituições mais emblemáticas no ecossistema do empreendedorismo brasileiro, atuando como catalisador para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPEs) em um contexto marcado por desigualdades regionais e desafios econômicos estruturais (Ralio; Donadone, 2019).

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Desde que a Lei Complementar nº 128/2008 entrou em vigor, a figura do Microempreendedor Individual (MEI) transformou o panorama da ocupação produtiva no país (Correia; Corrêa, 2018). Ao oferecer um regime tributário simplificado, o governo conseguiu trazer para a formalidade milhões de brasileiros que atuavam por conta própria. Especialmente entre as classes economicamente mais vulneráveis, o MEI tornou-se a principal ferramenta de ascensão e gestão de pequenos negócios (Filho; Said, 2025). A relevância do modelo pode ser evidenciada por dados do IBGE, que demonstram como esses microempreendedores representam uma parte expressiva da geração de ocupação e renda, tanto em âmbito nacional quanto em economias locais (IBGE, 2024).

Entretanto, embora a formalização jurídica tenha avançado de forma expressiva, esse processo não foi acompanhado, na mesma proporção, pelo desenvolvimento de capacidades gerenciais e pelo uso sistemático de ferramentas de apoio à decisão (Oliveira; Krakauer; Coda, 2017). A literatura aponta que a formalização legal, por si só, não garante a sobrevivência, a eficiência ou a sustentabilidade dos microempreendimentos, sobretudo em contextos de baixa renda e elevada instabilidade econômica (Fernandez, 2025).

No contexto dos microempreendimentos, a tomada de decisão tende a ser orientada por demandas imediatas de sobrevivência econômica, com limitada atenção à análise do ambiente competitivo, ao posicionamento de mercado e à definição de metas de médio e longo prazo (Dörr; Schönhofer; Schwarz, 2024). Essa fragilidade estratégica reduz a capacidade de adaptação, aprendizagem e inovação dos empreendimentos, comprometendo sua sustentabilidade em contextos caracterizados por elevada incerteza e competitividade, especialmente no caso de micro e pequenas empresas (Medeiros; Saraiva, 2024). Diante deste contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa que orienta o desenvolvimento deste estudo: Como os profissionais do Sebrae e os Microempreendedores Individuais de Vilhena-RO percebem a aplicabilidade do BSC Adaptado e quais são as principais barreiras e facilitadores para sua utilização no município?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a aplicabilidade percebida da ferramenta *Balanced Scorecard* Adaptado (BSC Adaptado) por profissionais do Sebrae e Microempreendedores Individuais do município de Vilhena - RO.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Apresentar o BSC Adaptado, suas aplicações, variações e como ele pode atender às especificidades do MEI;b) Analisar a percepção dos técnicos do Sebrae quanto à potencial aplicação da ferramenta BSC Adaptado para os MEIs do município de Vilhena-RO, identificando possíveis barreiras e facilitadores para a sua implementação efetiva;c) Analisar a percepção dos MEIs quanto à potencial aplicação da ferramenta BSC Adaptado, identificando possíveis barreiras e facilitadores para a sua implementação no cotidiano operacional do negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA

A expansão do Microempreendedor Individual (MEI) no Brasil consolidou essa categoria como um dos principais instrumentos de inclusão produtiva e geração de renda (Filho; Said, 2025), especialmente entre os segmentos inseridos na Base da Pirâmide (BoP) (Mehta; Mathur, 2022). Contudo, embora a formalização jurídica tenha avançado de maneira significativa, persistem fragilidades estruturais relacionadas à gestão, ao planejamento e à tomada de decisão, que comprometem a sustentabilidade econômica desses empreendimentos e contribuem para elevados índices de mortalidade empresarial (Sebrae, 2023).

Grande parte dessas fragilidades decorre do descompasso entre a realidade dos microempreendedores e os modelos tradicionais de gestão e controle, historicamente concebidos para organizações com maior grau de formalização, capacidade institucional e disponibilidade de recursos (Oliveira; Krakauer; Coda, 2017). Tais modelos revelam limitações quando aplicados a contextos marcados por limitações na expertise técnica de gestão e restrições operacionais e financeiras, como os da Base da Pirâmide, evidenciando a necessidade de instrumentos gerenciais simplificados, acessíveis e compatíveis com essa realidade (Cosenz; Noto, 2015; Bisht; Singh, 2020).

Diante das limitações dos modelos convencionais, evidencia-se a necessidade de mecanismos de controle simplificados que consigam traduzir a complexidade estratégica para a realidade operacional da Base da Pirâmide (Mejia *et al.*, 2020; Inan, 2024). Assim, o BSC Adaptado surge como uma ferramenta desenhada para atender a essa demanda, visto que sua arquitetura busca adaptar os

pilares do BSC tradicional para organizações de pequeno porte (Cano; Vergara; Puerta, 2017). O modelo caracteriza-se pela redução da complexidade estrutural e pelo uso de uma linguagem voltada à praticidade gerencial (Wanderley; Cullen; Tsamenyi, 2022), posicionando-se como um instrumento cuja aplicabilidade junto a microempreendimentos pode favorecer a organização gerencial.

No entanto, observa-se uma lacuna na literatura empírica nacional quanto à avaliação da aplicabilidade do BSC Adaptado em microempreendimentos brasileiros, bem como quanto à análise de sua difusão mediada por instituições de apoio ao empreendedorismo (Freitas; Guzansk, 2022). Nesse contexto, o Sebrae assume papel central no ecossistema, atuando como principal agente de capacitação, consultoria e disseminação de práticas gerenciais junto aos MEIs (Ralio; Donadone, 2019). Investigar a percepção técnica dos consultores do Sebrae acerca da aplicabilidade do BSC Adaptado permite compreender o potencial da ferramenta e os fatores institucionais. Para captar a complexidade real, o estudo incorpora a percepção dos próprios Microempreendedores Individuais (MEIs) de Vilhena-RO, gerando contribuições teóricas e práticas (Sebrae, 2023).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 BASE DA PIRÂMIDE (BOP)

Na formulação inicial do conceito de Base da Pirâmide (BoP), as populações de baixa renda, especially aquelas localizadas em países em desenvolvimento, são compreendidas como um mercado promissor para a atuação de empresas multinacionais (Prahalad; Hammond, 2002). A principal inovação dos autores consiste em deslocar o olhar da pobreza como problema para a pobreza como contexto econômico específico, com lógicas próprias de funcionamento, e defender que bilhões de pessoas de baixa renda, historicamente marginalizadas dos mercados formais, representam não apenas um desafio social, mas também uma oportunidade econômica e estratégica de mercado (Silva; Nobre; Orsiolli, 2018).

Conforme dados do Banco Mundial (2022), estima-se que cerca de 3 bilhões de pessoas vivem abaixo da linha de pobreza. Porém, conforme sustenta Prahalad (2010), se individualmente as rendas são reduzidas, coletivamente estes indivíduos movimentam grandes volumes de recursos, transformando a base da pirâmide em um mercado de escala multibilionária. Contudo, essa perspectiva não é isenta de questionamentos; Karnani (2007) alerta que focar exclusivamente na oportunidade de mercado pode ocultar relações de exploração e ignorar a precariedade das instituições que cercam os mais pobres. Na visão do autor, não se pode falar em microempreendedorismo sem considerar as barreiras estruturais, como o desamparo institucional, falhas de infraestrutura e limitações educacionais severas.

Buscando equilibrar a visão de oportunidade de Prahalad com a visão crítica de Karnani, surgiu a evolução do conceito de Base da Pirâmide para a chamada 'Base da Pirâmide 2.0'. Simanis e Hart (2008) propõem uma mudança fundamental de perspectiva: a relação com a BoP deve deixar de ser apenas transacional (venda de produtos adaptados) para se tornar uma relação de cocriação genuína. Nesse novo paradigma, o indivíduo deixa de ser visto apenas como um consumidor passivo e assume o papel de parceiro e microempreendedor ativo.

A renda na Base da Pirâmide tende a ser extremamente volátil e imprevisível, dependente de atividades informais, sazonais ou de curto prazo (Singh; Dutt; Adbi, 2022). O impacto direto dessa volatilidade é a dificuldade de implementar práticas gerenciais consagradas na literatura tradicional, pois em um contexto em que o controle de custos e o planejamento financeiro esbarram na imprevisibilidade cotidiana, os modelos tradicionais raramente conseguem ser aplicados com sucesso (Kelling; Yawar; Gold, 2025). Outro elemento central é a baixa escolaridade média, que impacta diretamente a capacidade de interpretação de informações contábeis e financeiras. Isso não implica ausência de racionalidade econômica, mas sim a utilização de soluções simplificadas, baseadas no fluxo de caixa imediato (Karnani, 2007).

Diferentemente da racionalidade econômica clássica, que prega a separação rígida entre pessoa física e jurídica, planejamento de médio e longo prazo e busca pela maximização do lucro, a racionalidade da sobrevivência incorpora variáveis não monetárias: tempo dedicado à família, manutenção de redes de apoio comunitário, evitação de riscos que possam comprometer o bem-estar básico e a priorização absoluta da sobrevivência (Sen, 2010). No contexto brasileiro, uma parcela significativa da BoP que exerce atividade produtiva encontra no Microempreendedor Individual (MEI) o principal instrumento institucional de formalização jurídica (Mehta; Mathur, 2022).

2.2 O MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI) E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No contexto brasileiro, o empreendedorismo começou a se consolidar na década de 1990, especialmente com a criação de instituições voltadas ao fomento e apoio a essa prática, como o Sebrae (Dornelas, 2023). Posteriormente, diante da necessidade de reduzir a informalidade entre profissionais autônomos e os pequenos empreendedores, surgiu a figura do Microempreendedor Individual (MEI), por meio da Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, que alterou a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, responsável pela instituição do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Brasil, 2006, 2008).

A desburocratização do processo de legalização possibilitou que diversos profissionais regularizassem seus negócios de forma simples, uma vez que o MEI pode abrir sua empresa

diretamente pela internet, sem a necessidade obrigatória de um contador, e é dispensado da manutenção de escrituração contábil formal (Filho; Said, 2025). Assim, o MEI enquadra-se no Simples Nacional, regime tributário em que o recolhimento unificado de tributos é feito por meio do Documento de Arrecadação do Simples Nacional do MEI (DAS-MEI) (Barros *et al.*, 2022). Nesse modelo, o pagamento dos tributos ocorre por valores fixos mensais, independentemente da receita bruta auferida no período de apuração, desde que respeitado o limite anual de faturamento estabelecido em lei (Brasil, 2025).

A composição do tributo mensal unificado inclui a contribuição previdenciária correspondente a 5% do salário mínimo vigente, acrescida de valores simbólicos conforme a natureza da atividade exercida, sendo R$ 1,00 referente ao ICMS para atividades de comércio ou indústria, R$ 5,00 relativo ao ISS para atividades de prestação de serviços, ou R$ 6,00 quando o empreendedor exerce atividades mistas, abrangendo comércio e serviços de forma concomitante (Brasil, 2026). Essa simplificação causou uma ruptura de barreiras históricas, facilitando o acesso ao CNPJ, à emissão de notas fiscais e a direitos previdenciários básicos (Ansiliero; Costanzi; Cifuentes, 2024).

Para se manter enquadrado no regime, o MEI está condicionado ao cumprimento de requisitos legais estritos, entre eles o teto de faturamento bruto anual, atualmente fixado em R$ 81.000,00, possuir, no máximo, um único funcionário contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria, e sua atividade profissional devendo estar contemplada na lista de atividades permitidas (Brasil, 2006; Sebrae, 2022). A abertura de MEIs vem ganhando força expressiva. Conforme relatório do Portal do Empreendedor (Brasil, 2025), em setembro de 2025 havia no Brasil cerca de 16,6 milhões de MEIs ativos. Comparado com dados do mesmo mês em 2015, quando o país contava com 5,4 milhões, verifica-se um crescimento aproximado de 207% em uma única década (Brasil, 2025). Apesar deste avanço, as limitações gerenciais comprometem a sustentabilidade econômica, gerando taxas de mortalidade empresarial preocupantes.

2.3 FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EMPRESARIAL

Conforme o Relatório Técnico intitulado Sobrevivência das Empresas Mercantis Brasileiras, elaborado pelo Sebrae, referente ao período de 2017 a 2022, constatou-se que a taxa de sobrevivência de uma empresa MEI, após cinco anos de abertura, era de apenas 57,7%. Isso significa que a cada 10 empresas MEI abertas, aproximadamente quatro encerraram suas atividades antes de completar o quinto ano de existência (Sebrae, 2023). A literatura aponta que a mortalidade precoce é um fenômeno multifatorial, resultante da interação entre elementos internos de gestão e variáveis externas de mercado (Ferreira *et al.*, 2012; Situm, 2023).

A revisão sistemática conduzida por Garcia *et al.* (2022), analisando 106 artigos publicados entre 2000 e 2021, identificou 36 fatores de risco associados ao encerramento prematuro de micro e pequenas empresas, organizados em cinco dimensões fundamentais: características do empreendedor, gestão empresarial, inovação, relacionamento com clientes/mercado e fatores externos. Na dimensão gerencial, destacam-se a falta de experiência em gestão, a ausência de controles básicos de fluxo de caixa, a mistura entre finanças pessoais e empresariais, e a ausência de planejamento formal (Brookes *et al.*, 2025). O Quadro 1 a seguir sistematiza de forma detalhada essas dimensões e fatores identificados.

Quadro 1

Dimensão	Descrição	Principais Fatores Identificados
Empreendedor	Características individuais, competências e experiência do proprietário.	Perfil do empreendedor; falta de capacitação e treinamento; falta de conhecimento técnico e limitações em habilidades de gestão; falta de experiência em gestão de negócios.
Gestão Empresarial	Práticas de condução das atividades administrativas, financeiras e comerciais.	Problemas no controle financeiro e fluxo de caixa; dificuldade de acesso a crédito; ausência de planejamento estratégico; problemas de marketing e vendas; dificuldades logísticas e operacionais.
Inovação	Capacidade de desenvolvimento de novos produtos, processos e adoção tecnológica.	Falta de inovação em produtos e serviços; baixa adoção de tecnologias da informação; ausência de políticas sustentáveis e responsabilidade social.
Clientes e Mercado	Capacidade de conquistar, manter clientes e adequação estrutural.	Dificuldade em conquistar e reter clientes; localização inadequada do ponto comercial; limitações severas de infraestrutura e acessibilidade.
Fatores Externos	Elementos do macroambiente econômico, institucional e competitivo.	Crises econômicas e de consumo; elevada carga tributária e burocracia; ausência de políticas públicas eficazes de apoio; forças disruptivas de mercado.

Fonte: Adaptado de Garcia *et al.* (2022).

A análise do Quadro 1 evidencia que a mortalidade precoce de microempresas está intrinsecamente ligada à dimensão de gestão empresarial, a qual concentra a maior parte das fragilidades operacionais que assolam os MEIs no dia a dia. A ausência de planejamento e controle gera decisões predominantemente reativas ou intuitivas, reduzindo a eficiência operacional (Aguilar Rascón; Velázquez, 2019). Portanto, a adoção de ferramentas de gestão estratégica simplificadas, voltadas para a realidade da BoP, constitui um fator determinante para apoiar as decisões cotidianas, promovendo maior estabilidade e mitigando riscos de mortalidade empresarial (Faizan; Oti, 2025).

2.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO E O PAPEL DO SEBRAE

As ferramentas de gestão gerencial permitem estruturar informações cruciais sobre a saúde do negócio, auxiliando na definição de objetivos, metas e ações prioritárias (Carvalho, 2026). Em pequenos negócios, o uso de indicadores de desempenho simples assume um papel fundamental, ao

converter dados operacionais brutos em métricas compreensíveis capazes de orientar a tomada de decisão em tempo real (Kok, 2025; Al-Eisawi, 2026). O Sebrae incentiva ativamente a adoção dessas práticas gerenciais, oferecendo diagnósticos estruturados, capacitações e ferramentas digitais desenhadas especificamente para o público de micro e pequenas empresas (Sebrae, 2023).

Entre as principais metodologias e ferramentas disponibilizadas pelo Sebrae, destacam-se o Diagnóstico 360° de Oportunidades de Negócios, que permite identificar 'gargalos' críticos de gestão e comparar o desempenho do negócio com concorrentes de mercado (Nakagawa, 2011). Adicionalmente, a ferramenta Planejadora Sebrae orienta o empreendedor na criação de metas e projeções de faturamento (Sebrae, 2025), enquanto ferramentas simplificadas de Fluxo de Caixa apoiam o registro de entradas e saídas de recursos (Sebrae, 2021). O Sebrae promove também a Jornada MEI e diversas trilhas de capacitação, integrando capacitações práticas para elevar as competências gerenciais dos microempreendedores (Brasil; Governo Federal, 2026; Gumieri *et al.*, 2025).

2.5 O BALANCED SCORECARD (BSC) TRADICIONAL

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu no início da década de 1990 como resposta direta às limitações dos sistemas de mensuração de desempenho tradicionais, os quais eram excessivamente focados em indicadores contábeis e financeiros de curto prazo (Hristov; Searcy, 2025). Kaplan e Norton (1992, 1997) propuseram uma estrutura multidimensional equilibrada que avalia a organização sob quatro perspectivas essenciais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A inovação central do modelo reside na compreensão de que os resultados financeiros sustentáveis no longo prazo são, em última instância, consequências diretas do desempenho em áreas não financeiras (Kumar *et al.*, 2024).

Kaplan e Norton (2000) defendem que organizações orientadas à estratégia devem basear sua gestão em cinco princípios fundamentais: 1) traduzir a estratégia em termos operacionais; 2) alinhar a organização à estratégia; 3) transformar a estratégia em tarefa diária de todos; 4) converter a estratégia em um processo contínuo de aprendizado; e 5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (Niven, 2014; Gomes; Romão, 2024). Essa arquitetura lógica cria relações de causa e efeito integradas: investimentos em capital humano (aprendizado e crescimento) otimizam a eficiência e qualidade dos processos internos; processos excelentes geram valor superior e satisfação para o cliente; e clientes satisfeitos e fiéis promovem receitas e rentabilidade robustas, consolidando o sucesso financeiro (Zahoor; Sahaf, 2018).

2.6 O BALANCED SCORECARD ADAPTADO PARA MPES

A transposição do modelo de *Balanced Scorecard* para micro e pequenas empresas exige profunda atenção às características peculiares deste segmento, como a extrema escassez de recursos operacionais, estrutura organizacional reduzida e forte centralização das decisões na figura do proprietário (Hudson; Smart; Bourne, 2001; Garengo; Biazzo; Bititci, 2005). Diante dessas restrições, a aplicação direta do BSC tradicional é inviável, tornando essencial a simplificação estrutural, a flexibilização metodológica e a adoção de uma linguagem mais acessível e próxima da rotina dos microempreendedores (Koul; Gupta, 2021).

Rodrigues e Oliveira (2016) estruturaram um conjunto de indicadores prioritários para MPEs utilizando o método Delphi com especialistas. Por sua vez, Borba *et al.* (2017) demonstraram a viabilidade prática da operacionalização do BSC em uma microempresa do setor varejista, utilizando-o como suporte ao planejamento e à tomada de decisões estratégicas de forma simplificada. O presente estudo utiliza a sistematização conceitual dessas pesquisas para estruturar um BSC Adaptado didático, composto por cinco campos essenciais para cada perspectiva: objetivo principal, indicador, meta, prazo e ação prática, facilitando o preenchimento e a interpretação imediata pelo MEI (Chowhan; Mann; Budworth, 2024). O Quadro 2 a seguir exemplifica a estrutura técnica proposta para preenchimento.

Quadro 2

Perspectiva	Meu Objetivo Principal	Como vou acompanhar	Meta Definida	Prazo	Ação Prática a Realizar
Aprendizado e Crescimento	Melhorar conhecimentos sobre controle financeiro	Capacitações financeiras realizadas	Fazer 1 curso de finanças no Sebrae	90 dias	Participar de oficina de fluxo de caixa.
Processos Internos	Melhorar a divulgação digital e atração de clientes	Número de postagens nas redes sociais	Publicar 3 postagens por semana	60 dias	Criar um calendário simples de publicações.
Clientes	Aumentar a carteira de novos clientes mensais	Número de novos clientes conquistados	Conquistar 5 novos clientes por mês	3 meses	Criar um programa de indicação de desconto.
Finanças	Organizar de forma eficaz o controle do fluxo financeiro	Fluxo de caixa preenchido e atualizado	Registrar entradas e saídas semanalmente	30 dias	Preencher planilha simples ou anotação manual.

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Kaplan e Norton (1997) e Rodrigues e Oliveira (2016).

Como se observa no Quadro 2, a adaptação foi estruturada sob uma lógica de causa e efeito nítida. O desenvolvimento cognitivo do empreendedor (Aprendizado) fornece as bases para organizar controles internos e melhorar a divulgação (Processos). A melhoria operacional e ações promocionais consistentes impulsionam a prospecção de mercado e relacionamento (Clientes), o que culminará no aumento de receitas e organização financeira sustentável (Finanças). Essa apresentação didática com

termos cotidianos, como 'como vou acompanhar' e 'ação prática', buscou mitigar a resistência à terminologia acadêmica tradicional (Wanderley; Cullen; Tsamenyi, 2022).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, pois se destina a gerar conhecimentos diretamente voltados à resolução de problemas práticos de gestão no cotidiano operacional dos MEIs (Hachtmann, 2024). Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, visto que busca detalhar e expor sistematicamente as características, barreiras e facilidades percebidas na aplicação da ferramenta simplificada (Holmes *et al.*, 2024). A abordagem metodológica é qualitativa, visando compreender percepções, avaliações subjetivas e construções interpretativas de técnicos do Sebrae e dos próprios microempreendedores em relação à ferramenta (Lim, 2025; Minayo, 2014).

Como enquadramento metodológico estrutural, adotou-se a Design Science Research (DSR), orientada à criação e avaliação de artefatos com a finalidade de solucionar problemas reais de forma pragmática (Hevner *et al.*, 2004; Peffers *et al.*, 2007). O desenvolvimento estruturou-se em consonância com as 6 etapas prescritas pela literatura de DSR: 1) identificação do problema gerencial dos MEIs e limitação do BSC tradicional; 2) definição dos objetivos da solução de controle simplificada; 3) projeto e desenvolvimento do BSC Adaptado simplificado baseado em Rodrigues e Oliveira (2016); 4) demonstração do artefato aos técnicos e MEIs por meio de materiais explicativos didáticos; 5) avaliação empírica das percepções dos usuários; e 6) comunicação por meio da divulgação dos resultados do estudo científico (Dresch; Lacerda; Antunes, 2021).

O procedimento técnico corresponde a um estudo de caso único, focalizado no ecossistema do município de Vilhena-RO (Gustafsson, 2024). A população de Microempreendedores Individuais ativos em Vilhena no mês de abril de 2026 correspondia a 8.295 indivíduos (Brasil, 2026). O cálculo do tamanho mínimo necessário para a amostra probabilística foi baseado na fórmula para proporções populacionais proposta por Agranonik e Hirakata (2011), utilizando nível de confiança de 95% (Z = 1,96), margem de erro de 10% (0,10) e variabilidade máxima padrão de p = 0,5, resultando em uma amostra teórica de no mínimo 95 participantes. No total, a pesquisa de campo coletou de forma válida a resposta de 100 MEIs locais, superando o limite estatístico mínimo (Agranonik; Hirakata, 2011).

Adicionalmente, com relação ao grupo de analistas e consultores técnicos do Sebrae Vilhena-RO, considerou-se uma população total de 7 profissionais em atividade direta com MEIs na agência local. Aplicando-se os mesmos parâmetros de representatividade, determinou-se um tamanho amostral mínimo de 6 respondentes, os quais participaram integralmente do estudo. Como critério de inclusão,

exigiu-se tempo mínimo de atuação de um ano na orientação e capacitação de pequenos empreendedores locais (Ralio; Donadone, 2019).

A coleta de dados ocorreu em meio físico (questionários impressos em papel) por medidas estritas de segurança da informação e preservação de privacidade dos respondentes (Cheah; Unnithan; Raran, 2019). Os MEIs foram abordados em dois momentos: presencialmente nas dependências da agência Sebrae durante a 'Semana do MEI' (de 25 a 29 de maio de 2026) e por meio de seleção por acessibilidade em redes locais. O questionário continha três partes: perfil do empreendedor, práticas gerenciais correntes e utilidade/barreiras percebidas da ferramenta apresentada. Os dados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo, categorizados de acordo com três eixos: viabilidade técnica, adequação linguística/cultural e potencial de disseminação institucional (Croucher; Cronn-Mills, 2024). Observou-se a Resolução CNS nº 510/2016 e as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo sigilo e anonimato mediante assinatura voluntária do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Guerriero; Minayo, 2019; Sombra, 2020).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO SEBRAE

Os seis técnicos participantes do Sebrae local foram caracterizados pelo perfil profissional: 4 atuam diretamente como analistas de negócios e 2 como auxiliares administrativos. Em relação ao tempo de experiência na agência, 50,0% atuam entre dois e cinco anos; 33,3% possuem mais de dez anos de atuação; e 16,7% declararam menos de dois anos de experiência na instituição (Pahwa; Cavanagh; Vanstone, 2023). Quanto à área de atendimento (permitindo múltiplas respostas), 83,3% indicaram gestão geral; 66,7% planejamento; e 50,0% 'outras' áreas, enquanto finanças, inovação e estratégia foram assinaladas por 16,7% cada. Todos os seis técnicos (100,0%) declararam atender mais de 30 MEIs por mês de forma direta, revelando proximidade com os desafios empíricos cotidianos enfrentados pelo público-alvo (Arshed *et al.*, 2021).

No que concerne à viabilidade técnica do BSC Adaptado, obteve-se percepção favorável entre os técnicos: 50,0% concordaram totalmente e 50,0% concordaram parcialmente que o modelo é adequado à realidade operacional dos MEIs. Sobre a mensurabilidade dos indicadores dentro das restrições de tempo e pessoal dos pequenos negócios, a opinião dividiu-se: 50,0% concordaram totalmente; 16,7% manifestaram neutralidade; 16,7% discordaram parcialmente; e 16,7% discordaram totalmente, indicando que a definição dos indicadores exige extremo cuidado e simplicidade prática para evitar complexidade excessiva (Akanga, 2025).

Em relação à possibilidade de implementação sem a necessidade de softwares ou sistemas complexos, houve consenso unânime: 66,7% concordaram totalmente e 33,3% concordaram parcialmente, respaldando o uso em papel ou planilhas básicas (Dlamini; Schutte, 2021). Sobre a compatibilidade do nível de formalização da ferramenta com a gestão usual do MEI, 66,7% indicaram concordância (sendo 33,3% total e 33,3% parcial), 16,7% neutros e 16,7% discordaram parcialmente. De forma unânime (100,0% de concordância total), todos os técnicos reconheceram que a ferramenta simplificada é capaz de organizar metas e objetivos e de favorecer o acompanhamento sistemático de desempenho nos pequenos negócios (Cunha; Dinis-Carvalho; Sousa, 2024).

A compatibilidade do tempo de uso com a rotina do MEI foi considerada viável por 66,7% (33,3% total e 33,3% parcial), enquanto 16,7% mantiveram neutralidade e 16,7% manifestaram discordância total. Indagados se o preenchimento causaria sobrecarga operacional aos MEIs, a maior frequência foi desfavorável ao risco de sobrecarga: 50,0% discordaram totalmente; 16,7% mantiveram-se neutros, enquanto 16,7% concordaram parcialmente e 16,7% concordaram totalmente, reforçando a premissa de que o modelo deve focar em poucos indicadores críticos para evitar a sobrecarga de medição (Cherapanukorn; Pattanasak; Wudhikarn, 2025).

No eixo de adequação cultural e linguística, a clareza e acessibilidade dos termos propostos obteve 83,3% de concordância (sendo 33,3% total e 50,0% parcial), com 16,7% neutros, mostrando que o vocabulário cotidiano foi assertivo (Do Nascimento Silva; Pereira De Castro Casa Nova, 2025). A estrutura visual obteve aprovação unânime (100,0% de concordância total) como elemento facilitador de compreensão (Eberhard, 2023). Sobre respeitar a cultura de gestão informal do MEI, 66,7% concordaram (50,0% total e 16,7% parcial), 16,7% neutros e 16,7% discordaram parcialmente (Negri *et al.*, 2021). Todos os técnicos (100,0% de concordância total) afirmaram que a ferramenta estimula a visão estratégica em pequenos negócios. Adicionalmente, 83,3% concordaram que ela pode ser compreendida sem formação gerencial formal (50,0% total e 33,3% parcial), com 16,7% discordando totalmente (Dalton *et al.*, 2021).

No tocante ao potencial de disseminação institucional pelo Sebrae, 66,7% concordaram totalmente que o modelo é compatível com as metodologias da agência, com 33,3% neutros. A possibilidade de incorporação nas ações de atendimento presencial foi aprovada por 100,0% (83,3% total e 16,7% parcial) (Jones; Devins; Barnes, 2024). A utilidade para oficinas de capacitação coletiva recebeu concordância total unânime (100,0%). Sobre o Sebrae dispor de estrutura técnica para implementar, 83,3% concordaram (50,0% total e 33,3% parcial) e 16,7% mantiveram-se neutros (Watson *et al.*, 2022). O potencial de replicabilidade local foi assinalado positivamente por 83,3% (66,7% total e 16,7% parcial) e 16,7% discordaram parcialmente. Como principal barreira

institucional, a sobrecarga de trabalho dos consultores do Sebrae foi apontada de forma nítida: 66,7% concordaram totalmente que a carga horária atual dificulta o suporte contínuo necessário para implementação sistemática, enquanto 33,3% discordaram totalmente do impacto (Paterson *et al.*, 2024).

4.2 PERCEPÇÃO DOS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS (MEIS)

Os 100 MEIs participantes de Vilhena-RO revelaram os seguintes dados de perfil: predominância do setor de Serviços (58,0%), seguido por Comércio (17,0%), Alimentação (17,0%) e Produção/Artesanato (8,0%) (Belas *et al.*, 2020). Sobre o tempo de atuação formalizado como MEI, 38,0% declararam menos de um ano; 33,0% de seis a dezoito anos; 13,0% mais de dez anos; 8,0% de um a dois anos; e 8,0% de três a cinco anos, representando equilíbrio de maturidade de empresas (Hadid; Hamdan, 2022). Quanto à organização do trabalho, 67,0% atuam de forma solitária; 21,0% contam com ajuda de familiares; 6,0% possuem um funcionário; e 6,0% possuem dois ou mais funcionários (Wattanakomol; Silpcharu, 2023).

Diagnosticou-se elevado grau de informalidade nas práticas gerenciais correntes dos MEIs: 50,0% utilizam cadernos ou anotações manuais para controles; 42,0% declararam não utilizar nenhuma ferramenta de controle gerencial no dia a dia; 4,0% utilizam aplicativos de gestão financeira; e 4,0% utilizam sistemas integrados complexos (Wulandari *et al.*, 2023). Sobre as informações rotineiramente acompanhadas (múltiplas escolhas), as maiores frequências foram: número de clientes (21,32%), custos (19,29%), lucro (19,29%), estoques (12,69%) e vendas (10,67%), ao passo que 16,75% dos participantes admitiram não acompanhar nenhuma informação gerencial básica (Anatan; Nur, 2023).

Aprofundando os pilares de práticas gerenciais antes da apresentação da ferramenta, identificaram-se as percepções detalhadas a seguir:

a) Pilar Financeiro: 46,0% concordaram totalmente que conhecem os custos do negócio, 33,0% neutros, 17,0% discordaram totalmente e 4,0% discordaram parcialmente (Yekimov *et al.*, 2021). A ausência de metas de faturamento é severa: 53,0% discordaram totalmente e 4,0% discordaram parcialmente de que definem metas (totalizando 57,0% de ausência de metas), com 21,0% concordando parcialmente e 17,0% concordando totalmente. O uso de dados financeiros para decisões foi assinalado positivamente por 59,0% (51,0% total e 8,0% parcial), com 29,0% de discordância total (Roffia; Henschel; Getzin, 2025).
b) Pilar Clientes: 83,0% concordaram totalmente que buscam compreender o que os clientes valorizam, com 17,0% neutros (Gomez; Pineda; Rivera, 2024). Sobre acompanhar a satisfação do consumidor, 92,0% concordaram totalmente, 4,0% discordaram totalmente e 4,0% neutros

(Mittal *et al.*, 2023). A manutenção de contato pós-venda foi declarada por 71,0% (67,0% total e 4,0% parcial), com 21,0% desfavoráveis. A busca por atração de novos clientes foi assinalada por 80,0% (63,0% total e 17,0% parcial), com 13,0% neutros (Adam *et al.*, 2024).

c) Pilar Processos Internos: 62,0% declararam manter organizadas as atividades principais (58,0% total e 4,0% parcial), com 21,0% desfavoráveis e 17,0% neutros (Vrečko; Tominc; Širec, 2023). A busca por melhoria contínua obteve 75,0% de concordância (71,0% total e 4,0% parcial) e 21,0% de discordância total. Identificar e corrigir problemas operacionais foi assinalado por 67,0% (63,0% total e 4,0% parcial), com 17,0% neutros e 16,0% desfavoráveis (Torri *et al.*, 2021). A redução de desperdícios obteve 83,0% de concordância (79,0% total e 4,0% parcial) e 13,0% de discordância (Goyal *et al.*, 2022).

d) Pilar Aprendizado e Crescimento: Apenas 42,0% concordaram totalmente que possuem metas de crescimento estruturadas para o negócio; 37,0% discordaram totalmente; 4,0% discordaram parcialmente; e 17,0% mantiveram neutralidade, revelando fragilidade gerencial (Alanazi, 2025). A busca por novos conhecimentos obteve 75,0% de concordância (71,0% total e 4,0% parcial) e 25,0% desfavoráveis. Participação e interesse em cursos gerenciais foi declarada por 54,0% concordantes totais, com 38,0% desfavoráveis totais e 8,0% neutros (Rodríguez-Lesmes *et al.*, 2025). De forma expressiva, 92,0% concordaram totalmente que o investimento em conhecimento ajuda o negócio a crescer, evidenciando valorização do saber teórico (Sodhi; Dwivedi, 2025).

Após a apresentação do BSC Adaptado de forma didática, os 100 MEIs avaliaram a utilidade das quatro perspectivas gerenciais, obtendo um índice coincidente e expressivo de 92,0% de concordância favorável para cada uma das dimensões:

- Perspectiva Financeira: 79,0% concordaram totalmente e 13,0% concordaram parcialmente sobre sua utilidade para gerir faturamento e custos (Oosthuizen; Van Vuuren; Botha, 2020).
- Perspectiva de Clientes: 88,0% concordaram totalmente e 4,0% concordaram parcialmente sobre sua contribuição para o atendimento (Butkouskaya; Llonch-Andreu; Alarcón-del-Amo, 2024).
- Perspectiva de Processos Internos: 79,0% concordaram totalmente e 13,0% concordaram parcialmente em relação ao valor para a organização das rotinas (Rojas-Lema *et al.*, 2021).
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: 88,0% concordaram totalmente e 4,0% concordaram parcialmente que o modelo ajuda a guiar o crescimento estruturado da microempresa (Madsen, 2025).

Indagados sobre as barreiras e facilitadores de implementação, 88,0% concordaram que a falta de conhecimento prévio em gestão dificulta a aplicação (75,0% total e 13,0% parcial) (Barreto; Brás, 2023). A ausência de apoio técnico foi considerada barreira por 100,0% dos respondentes (92,0% total e 8,0% parcial), consolidando a dependência de suporte externo inicial (Cenenda; Saurombe, 2025). A necessidade de manter registros regulares e alimentar indicadores foi apontada como desafio por 88,0% (75,0% total e 13,0% parcial) (Setyaningsih; Widjojo; Kelle, 2024). Em contrapartida, 75,0% concordaram que a ferramenta é adequada para o tamanho de um MEI, com 17,0% neutros e 8,0% desfavoráveis (Pineyrua *et al.*, 2021). A possibilidade de utilização em ferramentas simples (papel ou planilhas) foi assinalada como importante facilitador por 91,0% (83,0% total e 8,0% parcial), com 8,0% neutros (Slinger; Pather; Du Plessis, 2024).

A oferta de capacitações prévias elevaria a disposição de uso para 92,0% dos participantes (71,0% total e 21,0% parcial) (Ubfal *et al.*, 2022). A contribuição do monitoramento de indicadores para as decisões obteve aprovação de 91,0% (83,0% total e 8,0% parcial). A compatibilidade do tempo de uso com a rotina foi considerada viável por 63,0% (50,0% total e 13,0% parcial), com 25,0% desfavoráveis e 12,0% neutros (Nunes; Alexandre; Gaspar, 2024). Com orientação adequada, 79,0% sentem-se seguros para aplicar (75,0% total e 4,0% parcial), com 9,0% neutros e 12,0% desfavoráveis (Davies; Moos; Van Vuuren, 2023). A intenção declarada de utilizar a ferramenta como suporte à tomada de decisão no futuro foi assinalada por 66,0% (58,0% total e 8,0% parcial), com 25,0% de neutralidade e 9,0% de discordância (Ahmed *et al.*, 2025).

Quanto ao papel institucional atribuído ao Sebrae, 96,0% dos MEIs concordaram que o apoio de instituições é facilitador para a implementação de ferramentas de gestão (92,0% total e 4,0% parcial) (Amezcua *et al.*, 2020). Por fim, de forma consensual unânime (100,0%), todos os 100 MEIs participantes concordaram que as capacitações oferecidas pelo Sebrae poderiam ajudar microempreendedores a utilizarem o BSC Adaptado de forma eficaz e continuada no cotidiano (92,0% concordaram totalmente e 8,0% concordaram parcialmente), reforçando o papel estratégico do Sebrae como mediador de boas práticas gerenciais na Base da Pirâmide (Bardasi *et al.*, 2021).

4.3 IMPLICAÇÕES COM BASE NA DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR)

Como abordagem metodológica focada no desenvolvimento e refinamento de artefatos práticos, as evidências empíricas coletadas junto aos técnicos do Sebrae e aos MEIs fornecem subsídios fundamentais para a análise do BSC Adaptado (Hevner *et al.*, 2004). Os dados corroboram a existência do problema (elevada informalidade e ausência de metas nos MEIs) e validam o artefato proposto como solução didática de alta utilidade. Contudo, as barreiras de orientação e a sobrecarga apontam

para a necessidade de ciclos iterativos de aprimoramento (Peffers *et al.*, 2007). O Quadro 3 a seguir sistematiza as principais implicações empíricas mapeadas sob a ótica das seis etapas da DSR.

Quadro 3

Etapa da DSR	Evidências Práticas Encontradas	Implicações e Refinamentos do Artefato
1. Identificação do Problema	MEIs e técnicos reconhecem a informalidade, a ausência de controles e fragilidade no estabelecimento de metas de longo prazo.	Valida a relevância e oportunidade do desenvolvimento de soluções gerenciais simplificadas para microempreendedores.
2. Definição dos Objetivos	Participantes identificam alto potencial da ferramenta para estruturar objetivos, acompanhar indicadores e orientar tomadas de decisões.	O BSC Adaptado deve focar na clareza didática, utilidade prática das métricas e simplificação de processos de gestão.
3. Projeto e Desenvolvimento	A escolha por uma linguagem direta, pessoal e orientada à ação ('como vou acompanhar') reduziu a distância cognitiva e o preconceito técnico.	A estrutura de cinco campos e o design visual intuitivo reduzem a necessidade de softwares, viabilizando o uso manual.
4. Demonstração	A apresentação da estrutura exemplificada do BSC Adaptado demonstrou rápida compreensão das metas nas quatro perspectivas tradicionais.	Indica que o artefato é de fácil demonstração e assimilável tanto por consultores quanto por MEIs de baixa formação.
5. Avaliação	Índice de aprovação de 92% para as dimensões do BSC, com ressalvas quanto à dependência de apoio técnico inicial e registros.	O artefato deve ser aplicado de forma enxuta, focando em poucos indicadores (ex. fluxo de caixa e mídias sociais) para evitar fadiga.
6. Comunicação	Sistematização dos resultados na dissertação acadêmica, evidenciando as condições que favorecem ou limitam a aceitação prática.	Disponibiliza subsídios valiosos para que o Sebrae integre a metodologia em trilhas de capacitação coletiva e cartilhas didáticas.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados empíricos e fundamentação de Hevner *et al.* (2004).

A análise integrada do Quadro 3 demonstra como os dados empíricos realimentaram e refinaram o design do artefato sob a perspectiva da DSR. Os achados revelam que, embora a utilidade percebida seja extremamente elevada, as barreiras de conhecimento gerencial e de alimentação de dados exigem que o Sebrae atue no suporte inicial para viabilizar a autonomia dos microempreendedores. Isso fundamenta a recomendação de criação de materiais padronizados e cartilhas interativas, tornando a ferramenta adaptável aos diversos ramos de atividade (Dresch; Lacerda; Antunes, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou a aplicabilidade percebida do *Balanced Scorecard* Adaptado (BSC Adaptado) sob uma perspectiva empírica cruzada, incorporando a visão de 6 consultores do Sebrae e de 100 MEIs no município de Vilhena - RO. Conclui-se que o BSC Adaptado possui elevado potencial de aplicabilidade para microempreendedores individuais, atuando como um importante mecanismo de

apoio gerencial. O modelo contribui de forma prática para organizar metas, acompanhar faturamento e estruturar ações estratégicas, promovendo maior clareza e racionalidade operacional.

A principal contribuição teórica e prática reside em preencher uma lacuna existente na literatura nacional sobre a controladoria e planejamento em microempreendimentos operantes no contexto da Base da Pirâmide (BoP). Os resultados empíricos validam que o BSC Adaptado é percebido como útil e acessível, desde que seja implementado como um instrumento flexível e simplificado, e não como um sistema rígido ou burocrático de medições. Além disso, identificaram-se as condições necessárias de suporte institucional e facilidade de preenchimento manual para assegurar a adesão dos usuários.

O estudo apresenta limitações intrínsecas: restringe-se ao contexto das percepções de participantes em Vilhena-RO, não sendo possível realizar generalizações estatísticas. Adicionalmente, as respostas captam percepções pontuais, e não os efeitos decorrentes da aplicação longitudinal efetiva no faturamento e sobrevivência das empresas. Para investigações futuras, recomenda-se a condução de pesquisas de cunho quase-experimental, monitorando indicadores econômico-financeiros de MEIs antes e após a utilização assistida do BSC Adaptado por determinado período. Sugere-se também a confecção de roteiros pedagógicos e versões da ferramenta customizadas para segmentos específicos como comércio, serviços e alimentação.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, H. S.; SALMAN, A. J.; AHMED, I. A. Integrating the value chain and balanced scorecard to evaluate the overall performance of a tourism organization. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, v. 8, n. 5, p. 1-11, 2019.

ABROKWAH-LARBI, K. The impact of customer-focus on the performance of business organizations: evidence from SMEs in an emerging West African economy. African Journal of Economic and Management Studies, v. 15, n. 1, p. 31-59, 2024.

ACHARYA, K.; BERRY, G. R. Characteristics, traits, and attitudes in entrepreneurial decision-making: current research and future directions. International Entrepreneurship and Management Journal, v. 19, n. 4, p. 1965-2012, 2023.

ADAM, M.; SIREGAR, M. R.; NABILAH, N.; KESUMA, T. M.; IBRAHIM, M. How customer relationship management and social media business profiles drive customer retention of MSMEs. Uncertain Supply Chain Management, v. 12, n. 4, p. 2441-2454, 2024.

ADEOYE-OLATUNDE, O. A.; OLENIK, N. L. Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. JACCP: Journal of the American College of Clinical Pharmacy, v. 4, n. 10, p. 1358-1367, 2021.

AGRANONIK, M.; HIRAKATA, V. N. Cálculo de tamanho de amostra: proporções. Clinical and Biomedical Research, v. 31, n. 3, p. 210-215, 2011.

AGUILAR RASCÓN, O. C.; VELÁZQUEZ, R. P. Factors That Determine the Closure or Jeopardize the Continuity of a Micro and Small Enterprise. Organizations and Markets in Emerging Economies, v. 10, n. 1, p. 78-91, 2019.

AGUIRRE-CAMARENA, R. Strategic Planning and Foresight in the Company: A Systematic Review, Period 2013-2023. In: 2024 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD), p. 1-6, 2024.

AGYAPONG, D.; ATTRAM, A. B. Effect of owner-manager's financial literacy on the performance of SMEs in the Cape Coast Metropolis in Ghana. Journal of Global Entrepreneurship Research, v. 9, n. 1, p. 67, 2019.

AKANGA, F. The use of the balanced scorecard by SMEs in Francophone Africa: an empirical investigation. Accounting Research Journal, p. 1-17, 2025.

AL-EISAWI, D. Healthcare Procurement and Sourcing Decision-Making Based on Analytics: Using KPI Business Intelligence Dashboards to Improve Supply Chain Management. In: Information Management, v. 2541, p. 239-248, Cham: Springer, 2026.

ALANAZI, M. H. An approach for setting strategic objectives in business excellence models: a study of nonprofit organizations. Future Business Journal, v. 11, n. 1, p. 255, 2025.

AMDEMICHAEL, H. L. Effects of behaviour-based entrepreneurship training and business development services on micro and small enterprises growth and performance: a case study on the Entrepreneurship Development Institute (EDI) Ethiopia. Journal of Innovation and Entrepreneurship, v. 14, n. 1, p. 137, 2025.

AMEZCUA, A.; RATINHO, T.; HONIG, B.; ZENG, Z. Supporting entrepreneurs: A systematic review of literature and an agenda for research. Technological Forecasting and Social Change, v. 154, p. 119956, 2020.

ANATAN, L.; NUR. Micro, Small, and Medium Enterprises' Readiness for Digital Transformation in Indonesia. Economies, v. 11, n. 6, p. 156, 2023.

ANSILIERO, G.; COSTANZI, R. N.; CIFUENTES, R. Texto para Discussão 2971. Rio de Janeiro: IPEA, 2024.

ANTUNES, A. L.; CARDOSO, E.; BARATEIRO, J. The Balanced Scorecard Ontology: A Semantic Approach to Enhance Strategy Management. IEEE Engineering Management Review, v. 53, n. 4, p. 121-140, 2025.

ARSHED, N.; KNOX, S.; CHALMERS, D.; MATTHEWS, R. The hidden price of free advice: Negotiating the paradoxes of public sector business advising. International Small Business Journal, v. 39, n. 3, p. 289-311, 2021.

BARRETO, C. Z.; BRÁS, F. A. The impact of SMES characteristics on management accounting practices: Evidence from the state of Amazonas. Contaduría y Administración, v. 68, n. 3, p. 398, 2023.

BARROS, R. D. F.; MACHADO, T. S.; FIGUEIREDO, C. F. V. D.; BRANDÃO, W. A.; MELO, M. Â. S. D. Análise da propensão de formalização de microempreendedores individuais no município de Salgueiro - PE. Research, Society and Development, v. 11, n. 15, 2022.

BENATTI, L. N.; SILVA, E. E. D.; PREARO, L. C. Individual microentrepreneurs and economic development in the municipalities of São Paulo from 2010 to 2014. REGEPE: Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 10, n. 2, 2021.

BERAWI, M. A.; MIRAJ, P. Towards poverty alleviation for the base of pyramid: social business model in urban low-cost housings. Business, Management and Economics Engineering, v. 21, n. 1, p. 169-189, 2023.

BISHT, H. S.; SINGH, D. Challenges faced by micro, small and medium enterprises: a systematic review. World Review of Science, Technology and Sustainable Development, v. 16, n. 3, p. 205-218, 2020.

BORBA, M. D. C.; RAMOS, J. E. S.; LIMA, F. F.; MORAES, E. D. S.; MORAES FILHO, R. A. Relatos Técnicos - Execução Premium do Balanced Scorecard em Microempresa: um Processo Eficaz de Gestão Estratégica. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 11, n. 3, p. 99-110, 2017.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União, Brasília, 2006.

BRASIL. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e cria a figura do MEI. Diário Oficial da União, Brasília, 2008.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União, Brasília, 2018.

BRASIL. Portal do Empreendedor. Relatórios estatísticos do MEI: total de microempreendedores individuais. Governo Federal, Brasília, 2025.

BRASIL. Resolução CNS nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Sociais e Humanas. Conselho Nacional de Saúde, Brasília, 2016.

BROOKES, L.; BURNHAM, K.; VAN ZIJL, W.; MAROUN, W. Financial reporting challenges of small- and medium-capitalisation JSE-listed companies. South African Journal of Business Management, v. 56, n. 1, p. a4810, 2025.

BUTKOUSKAYA, V.; LLONCH-ANDREU, J.; ALARCÓN-DEL-AMO, M.-C. Market orientation, integrated marketing communications, and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: A comparison between developed and developing economies. European Research on Management and Business Economics, v. 30, n. 3, p. 100260, 2024.

CANO, A. J.; VERGARA, J. J.; PUERTA, A. F. Design and implementation of a balanced scorecard in a colombian company. Revista Espacios, v. 38, n. 31, p. 19-28, 2017.

CARVALHO, J. M. D. S. Strategic Planning. In: International Encyclopedia of Business Management. Elsevier, p. 475-478, 2026.

CENENDA, N. N.; SAUROMBE, M. D. Business incubator coaching for small, medium and micro enterprises in South Africa. The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, v. 17, n. 1, 2025.

CHEAH, P. K.; UNNITHAN, N. P.; RARAN, A. M. S. Interviewing criminal justice populations without electronic recording devices: A guide. The Qualitative Report, v. 24, n. 5, p. 3001-3012, 2019.

CHERAPANUKORN, V.; PATTANASAK, P.; WUDHIKARN, R. Key performance indicators for sustainable business incubation: identification and prioritization. Sustainable Futures, v. 10, p. 101284, 2025.

CURADO, C.; JESUS, M. M.; BONTIS, N. Perceptions and configurations of balanced scorecard use: evidence from Portuguese SMEs. Management Research, v. 23, n. 2, p. 203-232, 2025.

DALTON, P. S.; RÜSCHENPÖHLER, J.; URAS, B.; ZIA, B. Curating Local Knowledge: Experimental Evidence from Small Retailers in Indonesia. Journal of the European Economic Association, v. 19, n. 5, p. 2622-2657, 2021.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES, J. A. V. J. Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2021.

GARCIA, F. T.; TEN CATEN, C. S.; DE CAMPOS, E. A. R.; CALLEGARO, A. M.; DE JESUS PACHECO, D. A. Mortality Risk Factors in Micro and Small Businesses: Systematic Literature Review and Research Agenda. Sustainability, v. 14, n. 5, p. 2725, 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SEBRAE. Relatório Técnico - Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras (2017 – 2022). Brasília: Sebrae, Unidade de Gestão Estratégica, 2023.