



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, 2025, v. 21: e2025104, p. 01-29

doi:10.4270/ruc.2025104  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## MELHORIA DE DESEMPENHO PARA EMPREENDEMENTOS DO SETOR DE BELEZA: PESQUISA INTERVENCIONISTA

### IMPROVING PERFORMANCE FOR ENTERPRISES IN THE BEAUTY SECTOR: INTERVENTIONIST RESEARCH

### MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA BELLEZA: INVESTIGACIÓN INTERVENCIONISTA

Recebido em: 02-04-2024  
Avaliado em: 08-10-2024  
Reformulado em: 10-02-2025  
Aceito para publicação em: 04-06-2025  
Publicado em: 29-04-2026  
Editora de Área: Micheli Aparecida Lunardi  
Editora Geral: Franciele Beck

**Ronaldo Gomes Dutra-de-Lima<sup>1</sup>**  
**Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos<sup>2</sup>**  
**José Carlos Tiomatsu Oyadomari<sup>3</sup>**  
**Octávio Ribeiro de Mendonça Neto<sup>4</sup>**  
**Adilson Carlos Yoshikuni<sup>5</sup>**

#### RESUMO

O objetivo desta pesquisa aplicada foi implementar práticas de controle gerenciais e indicadores de desempenho em empresas do setor de beleza (CNAE 9602-5-0), através de oficinas de gestão, com intuito de melhorar o desempenho operacional do negócio. A metodologia empregada foi qualitativa/intervencionista (metodologia *action research*) com transferência de tecnologias sociais por meio da formação profissional em fundamentos de gestão. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários semiestruturados e documentos, os quais foram

<sup>1</sup>Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV); Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão (Profissional) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) e do Centro Universitário FEI; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8009-0963>; E-mail: [ronaldo.lima@mackenzie.br](mailto:ronaldo.lima@mackenzie.br)

<sup>2</sup>Doutora em Serviço Social pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Professora Permanente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1963-8456>; E-mail: [ana.svasconcelos@ufpe.br](mailto:ana.svasconcelos@ufpe.br)

<sup>3</sup>Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA/USP); Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão (Profissional) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM); ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3059-3102>; E-mail: [oyadomari@mackenzie.br](mailto:oyadomari@mackenzie.br)

<sup>4</sup>Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA/USP); Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão (Profissional) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM); ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6123-6733>; E-mail: [octavio.mendonca@mackenzie.br](mailto:octavio.mendonca@mackenzie.br)

<sup>5</sup>Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV); Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão (Profissional) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4611-6933>; E-mail: [adilson.yoshikuni@mackenzie.br](mailto:adilson.yoshikuni@mackenzie.br)

avaliados mediante análise de conteúdo. Os resultados apontaram que o segmento carece de artefatos contábeis gerenciais que auxiliem os gestores no controle e mensuração do desempenho do negócio. Também se observou que poucos salões trabalham com indicadores avançados e que a maioria tem como instrumento de gestão o fluxo de caixa como sua principal ferramenta. Como contribuição para a sociedade, o estudo ofereceu, por meio das oficinas, ferramentas que possibilitaram aos gestores alavancar o desempenho econômico de seus negócios, bem como aprimorar a gestão do caixa.

**Palavras-chave:** Melhoria de desempenho; Controle gerencial; Pesquisa intervencionista; Setor da beleza.

## ABSTRACT

The objective of this applied research was to implement management control practices and performance indicators in companies within the beauty sector (CNAE 9602-5-0) through management workshops to improve business operational performance. The methodology employed was qualitative/interventionist, following the action research approach, with social technology transfer through professional training in management fundamentals. Data was collected using semi-structured questionnaires and documents, which were analyzed through content analysis. The findings indicate that the sector lacks managerial accounting tools to support managers in controlling and measuring business performance. It was also observed that few salons use advanced indicators, and the majority rely on cash flow as their primary management tool. As a contribution to society, the study offered—through the workshops—tools that enabled managers to leverage the economic performance of their businesses, as well as improve cash management.

**Keywords:** Performance improvement; Management control; Interventionist research; Beauty sector.

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación aplicada fue implementar prácticas de control de gestión e indicadores de desempeño en empresas del sector de la belleza (CNAE 9602-5-0), a través de talleres de gestión, con el fin de mejorar el desempeño operativo del negocio. La metodología empleada fue cualitativa/intervencionista (metodología de investigación acción) con transferencia de tecnologías sociales a través de formación profesional en fundamentos de gestión. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios y documentos semiestructurados, los cuales fueron evaluados mediante análisis de contenido. Los resultados señalaron que el segmento carece de artefactos de contabilidad de gestión que ayuden a los gerentes a controlar y medir el desempeño empresarial. También se observó que pocos salones trabajan con indicadores avanzados y que la mayoría utiliza el flujo de caja como principal herramienta de gestión. Como contribución a la sociedad, el estudio ofreció, por medio de los talleres, herramientas que permitieron a los gestores apalancar el desempeño económico de sus negocios, así como mejorar la gestión de caja.

**Palabras-clave:** Mejora del desempeño; Control de Gestión; Investigación intervencionista; Sector belleza.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2020, um novo cenário surge com a crise do COVID-19, caracterizado pelo afastamento social e pelas medidas restritivas impostas pelo governo em relação ao

funcionamento do comércio afetando a indústria de beleza e provocando um efeito em cadeia neste segmento. Considerando o impacto de suspensão de serviços de embelezamento, que é o caso dos salões de beleza, devido às medidas restritivas do governo, estão entre os mais afetados pela retração econômica (Altmann et al., 2024). De acordo com o SEBRAE (2020), o setor de salões de beleza figura como uma das áreas mais impactadas pelas restrições impostas pelos órgãos competentes durante o período de *lockdown*. No entanto, durante o período pandêmico, o segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) apresentou um modesto crescimento no faturamento, registrando uma taxa de 4,7% e o que totalizou um montante de R\$ 122,4 bilhões. Esse desempenho positivo pode ser atribuído, em parte, ao aumento de 7% no número de empresas formalmente registradas no segmento, totalizando 3.148 novos empreendimentos em comparação ao período anterior (ABIHPEC, 2021).

Se antes da crise já havia a necessidade de gestão por conta da alta competitividade, agora este segmento terá que se reinventar, buscando redefinir não somente aspectos pontuais, mas todo o negócio, incluindo a revisão do portfólio de serviços, estrutura de pessoal, capital de giro e custos fixos, além do relacionamento e atendimento aos clientes, dentre outros desafios (SEBRAE, 2020). Por exemplo, O Blog Linx (Linx, [s.d.]) evidencia o novo papel do segmento visando se adaptar às transformações impostas pela pandemia, destacando oportunidades de crescimento e estratégias para atender às novas expectativas dos consumidores. Barros (2021), ainda corrobora com essa visão, explorando as mudanças no mercado de cuidados com beleza durante a pandemia e as oportunidades emergentes para formuladores de cosméticos, enfatizando a importância do bem-estar e do autocuidado. Penteado (2020) enfatiza que os hábitos adquiridos durante a pandemia, como o autocuidado e a beleza natural, devem persistir e influenciar o futuro do segmento. Portanto, essas questões devem ser levadas em conta na atuação do setor de beleza no pós-pandemia. Portanto, a atenção a essas condições pelos gestores é relevante para a continuidade do empreendimento.

Os empreendedores que iniciam neste mercado são relativamente bem-preparados nos aspectos técnicos, pois existe uma gama de escolas profissionais que preparam esses empreendedores. Porém, a deficiência de educação e capacitação gerencial, que são apontadas como um dos principais fatores que dificultam o empreendedor brasileiro, pode produzir como efeito a inadimplência financeira, gerando uma situação de descontinuidade, conforme demonstraram os dados da Associação Brasileira de Salões de Beleza (Alvarenga, 2018). Em 2018, antes da crise do COVID-19, a Receita Federal já apontava que 1,37 milhões de microempreendedores individuais (MEIs) inadimplentes tiveram seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) cancelado por falta de regularização (Alvarenga, 2018), e dentre as categorias abrangidas pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, encontram-se as manicures e os cabeleireiros (Brasil, 2008). Altmann et al. (2024) corroboram essa visão ao indicar que as empresas do setor de beleza precisaram se adaptar à nova realidade imposta pelo COVID-19, conciliando suas práticas de gestão financeira para enfrentar os efeitos da pandemia. Ainda segundo os autores, o *lockdown* e a preocupação das pessoas em frequentar ambientes fechados resultaram em aumento da inadimplência, o que exigiu a adoção de novas medidas para contornar esse cenário.

Mesmo antes do período pandêmico, as pesquisas sobre esse setor já demonstravam interesse nos aspectos de gestão, porém, muito focadas em apontar causas e levantar hipóteses. Um exemplo é o estudo de Gontijo et al. (2014), que apresentou um sistema para gerenciamento de salões de beleza que possibilitava agilidade no controle das informações gerenciais, permitia o agendamento eletrônico, cadastro de clientes e produtos, estoques, controle de pagamentos e recebimentos, além de relatórios analíticos. Outro exemplo é o trabalho de Omura et al. (2016), o qual analisou as características comportamentais dos empreendedores (CCE) de salões de

beleza e identificou cinco CCE's: exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; estabelecimento de metas; independência; e autoconfiança. Especificamente, em relação ao plano de negócios aplicados à gestão de salões de beleza, o estudo de Peixoto e Freitas (2017) evidenciaram que conhecer bem a profissão de cabeleireiro é muito diferente de administrar o próprio salão. Diante desse cenário, o segmento de beleza precisa se adaptar às transformações do mercado e às mudanças nos hábitos de consumo de seus clientes. De acordo com a Beauty Fair (2023), é imperativo que o setor modernize seus processos por meio do uso de tecnologias inovadoras, além de oferecer um conjunto de valores alinhado às expectativas dos consumidores. Essa tendência é especialmente relevante em nichos específicos, como os salões de beleza, para assegurar sua competitividade (Beauty Fair, 2023).

No encontro promovido pela *Beauty Fair* em julho de 2023, voltado aos proprietários de salões de beleza, foram discutidas diversas tendências do setor, bem como os desafios que impactam diretamente a qualidade da prestação de serviços. Entre as dificuldades identificadas, destacam-se problemas relacionados à gestão de agendas, à oferta de serviços diferenciados, à qualidade no atendimento, à capacitação profissional e à precificação desalinhada com o valor percebido pelos clientes, dentre outros fatores operacionais. Essas questões contribuem para a insatisfação dos consumidores e a consequente perda de clientela. Considerando essa situação, torna-se essencial que os empreendedores adquiram conhecimentos sólidos em administração e gestão de negócios, a fim de garantir a sustentabilidade e a capacidade de competir no mercado.

Um dos desafios dos empreendimentos é a constituição de um fluxo de caixa e gestão de custos eficientes, que são observados, principalmente, nos empreendimentos de serviços. Segundo Moterle et al. (2019), que pesquisaram 299 empresas de pequeno porte em Santa Catarina sobre domínio de práticas de gestão financeira e contabilidade, concluíram que os gestores de empresas industriais têm um nível de conhecimento mais elevado do que os gestores de empresas de comércio e serviços sobre essas práticas, corroborando o problema já apontado.

Assim, este artigo atende à demanda de mercado do setor em termos de capacidade de gestão, não apenas para identificar os problemas, mas também para prover soluções por meio da aplicação de um sistema de controle gerencial (SCG), considerado como: ferramentas, métodos, controles e rituais que os gestores utilizam para influenciar comportamentos (Malmi & Brown, 2008). Já na visão dos controles gerenciais como um pacote e como influenciadores das decisões (Dossi & Patelli, 2008), entende-se que esses gestores têm demandas para ferramentas mais básicas como fluxo de caixa, cálculo de ponto de equilíbrio, análise de lucratividade de serviços, formação de preços, conforme apontado no estudo de Oyadomari et al. (2017).

Diante desse cenário, o presente artigo visa implementar as práticas de controle gerenciais, que são definidos na literatura como controle interativo e controle diagnóstico (Nisiyama et al., 2016; Oyadomari et al., 2008; Simons, 1995), e indicadores de desempenho em empresas do setor de beleza, através de oficinas de gestão, com intuito de melhorar o desempenho operacional do negócio.

Para avaliar o desempenho operacional, levando em consideração as particularidades de cada salão de beleza, foi necessário a utilização de um diagnóstico visando avaliar as condições dos controles para o desenvolvimento de ferramentas sob a perspectiva do *balanced scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton (1992, 2007). Adicionalmente, ainda que de forma simplificada, faz-se necessário a mensuração do desempenho mediante os indicadores *lagging* (indicadores de resultado) e *leading* (indicadores de tendência), que devem ser vistos sob as dimensões financeiras e não financeiras, respectivamente (Kaplan & Norton, 1992, 2007).

No setor de prestação de serviços, a satisfação dos clientes também constitui um requisito que reflete na lealdade (Zacharias et al., 2003) deve ser capturada via BSC na perspectiva dos clientes. Zacharias et al. (2003) ainda ratificam que uma empresa ao elevar a

satisfação de seus clientes alavanca os negócios. Além das perspectivas tradicionais do BSC, o processo de avaliação de desempenho do negócio também considerou aspectos cruciais como a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores (crescimento e aprendizado), a conformidade com os processos sanitários (processos internos) e a análise das margens e receitas geradas pela prestação de serviços (perspectiva financeira), entre outros indicadores relevantes para o setor. Essas questões foram abordadas por meio de um diagnóstico inicial realizado em conjunto com os gestores do salão.

A contribuição dessa pesquisa para sociedade será a agregação de valor mediante a implementação das práticas de controles gerenciais, avaliação dos processos operacionais, tornando-os mais eficientes visando à satisfação dos clientes.

A seguir o artigo está estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 fazemos a revisão da literatura dos principais construtos; no capítulo 3 apresentamos a metodologia; no capítulo 4 apresentamos e discutimos os resultados; por fim, no capítulo 5 o artigo é concluído.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo fazemos uma revisão da literatura dos construtos: controle gerencial; controle interativo e controle diagnóstico; e indicadores de desempenho.

### 2.1 Controle gerencial

A literatura define o controle gerencial como sendo o processo executado pelas empresas visando à implementação de sua estratégia (Anthony & Govindarajan, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012; Simons, 1991), bem como do controle de processos (Otley, 1994). Outros autores também argumentam que o sistema de controle gerencial (SCG) deve ser concebido visando apoiar a estratégia de negócio (Langfield-Smith, 1997; Simons, 1994). Essa visão é corroborada por Henri (2006) quando discute o alinhamento da estratégia e o SCG, no qual enfatiza a importância dessa relação pela literatura na área. Já Bruggeman et al. (1988) preferem olhar o controle gerencial sob o contexto motivacional visando à atenção aos objetivos organizacionais. De uma forma geral, o SCG tem uma estreita relação com o desempenho e implementação da estratégia da empresa (Anthony & Govindarajan, 2008). Assim, controle gerencial pode ser definido também como a retaguarda do processo de gestão, ou seja, irá garantir que após a definição das metas, os funcionários atuem de acordo com as estratégias e objetivos formulados (Merchant & Van der Stede, 2012, p. 39; van Helden & Reichard, 2019).

Por outro lado, Simons (1987) prefere olhar o sistema de controle gerencial sob o conceito de *capabilities*, no qual corresponde as rotinas e procedimentos visando manter ou modificar atividades organizacionais. Segundo esse autor, o SCG compreende uma gama de processos, dentre os quais: planejamento, orçamento, controle de custo, análise ambiental, análise do processo competitivo, avaliação de desempenho, alocação de recursos e incentivos. Ou seja, esses processos são concebidos sob a ótica de rotinas, as quais necessitam de informações visando manter ou ajustar as atividades organizacionais (Simons, 1987). Porém, Henri (2006) entende que o SCG atua como um antecedente das *capabilities* organizacionais, ou seja, representa o mecanismo de influência das competências da empresa.

Sob a ótica de suporte às decisões, Merchant e Van der Stede (2012) argumentam que um bom SCG deve ser uma ferramenta capaz de proporcionar aos gestores a confiança de que fatores indesejáveis não ocorrerão. No caso da ocorrência de algum evento indesejável, o desempenho da empresa pode ser prejudicado (Hope & Player, 2012). Portanto, o SCG deve servir de guia para as organizações tomarem melhores decisões (Schäffer et al., 2015).

Consistente com essa linha de raciocínio, observa-se que a literatura apresenta evidência da influência positiva das ferramentas de controle gerencial em desempenho (Chenhall, 2003;

Govindarajan & Gupta, 1985; Marginson, 2002; Nisiyama et al., 2016). Em operações, alguns estudiosos abordam a importância dos controles gerenciais como mecanismos de monitoramento e correção de desempenho (Bruggeman et al., 1988; Wheelwright & Hayes, 1985). Portanto, o SCG torna-se fundamental para manter o foco nos objetivos organizacionais.

Van Helden e Reichard (2019) resumem os conceitos tradicionais de controle gerencial como um incentivo aos gestores e funcionários a agirem de acordo com as estratégias e objetivos da organização, sendo o elo entre a gestão estratégica e operacional se estruturando como um processo regular de controle, direcionamento e monitoramento de valores e ações corretivas quando o desempenho realizado está aquém das metas.

SCG pode ser definido também como processos e a influência exercida pelos gestores com o objetivo de implementar a estratégia organizacional e verificar como os recursos disponíveis podem ser maximizados para alcançar as metas estabelecidas (Anthony & Govindarajan, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012, p. 6; Simons, 1991). Além disso, o SCG contribui para a geração de informações que tornam as escolhas dos gestores mais assertivas (Silva et al., 2020; Speklé, 2001).

Theiss e Thiesen (2023) consideram o SCG como um conjunto de práticas com o objetivo de subsidiar as decisões gerenciais para preservar ou modificar os padrões das atividades organizacionais. Por outro lado, Ruiters, De Feijter e Wagenveld (2022) abordam o controle gerencial como os processos pelos quais as organizações traduzem suas escolhas estratégicas em inovação do modelo de negócio. Além de buscar a obtenção de benefícios financeiros, os autores procuraram verificar a contribuição para um sistema econômico mais sustentável, explorando os pilares do *triple bottom line*: ambiental, econômico e social, e defendendo que a inovação é essencial para a sustentabilidade do negócio.

### 2.2.1 Controle interativo e controle diagnóstico

Malmi e Brown (2008), ao analisarem o SCG como um pacote de artefatos gerenciais, argumentam que este modelo pode contribuir para o entendimento de como a definição dos sistemas de controles podem suportar as atividades organizacionais. Já Chenhall (2003) salienta que os sistemas de controles estão mais relacionados ao conjunto de atividades inerentes aos processos, por exemplo: controle estatístico da qualidade, sistema *just-in-time*, dentre outros. Essa visão tem respaldo em Van Veen-Dirks (2005), que argumenta que a contabilidade gerencial e o sistema de controle têm como função apoiar o comportamento gerencial visando atender uma estratégia de produção.

Diante do contexto do SCG, Simons (1995) propõe olhar o sistema sob quatro perspectivas: sistema de crenças; sistema de restrições; controle diagnóstico; e controle interativo. Segundo Lopes e Beuren (2023), o controle diagnóstico desempenha o papel de garantir o cumprimento das metas através da implementação de estratégias definidas. Em contrapartida, o controle interativo caracteriza-se pelo monitoramento e pela interação contínua com as condições das atividades organizacionais, permitindo acompanhar de perto as dimensões que representam fatores críticos de sucesso para a organização.

Por outro lado, Merchant e Otley (2007) preferem olhar os sistemas de controles como um processo mais amplo, no qual o desenvolvimento estratégico, controles estratégicos e processos de aprendizagem estão incluídos. Esses controles integram o conjunto de práticas que compõem o SCG e contribuem para atingir as metas organizacionais. Essa visão tem respaldo em Bedford (2015), ao destacar que o SCG desempenha uma função importante no processo de inovação, sendo o controle interativo um elemento essencial neste processo. Os controles interativos são vistos como mecanismo de auxílio à tomada de decisão pelos gestores e os ajudam a manter o foco naquilo que é relevante através do envolvimento dos colaboradores (Simons, 1994). Segundo Müller-Stewens et al. (2020), os usos de controle diagnóstico e controle interativo favorecem a melhoria dos processos de coordenação organizacional. Ou seja, esses controles podem ser vistos sob o contexto das competências dinâmicas mediante a

coordenação eficaz das rotinas. Segundo esses autores, o processo de diagnóstico visa garantir que a organização esteja no rumo certo para o atingimento das metas estabelecidas.

Sob a ótica de mecanismos de diagnósticos e interativos, Henri (2006) analisa o impacto SCG na geração e manutenção das *capabilities* organizacionais. Concluiu que há uma associação positiva entre o sistema de medição de desempenho (SMD), que faz parte do SCG, e o desdobramento das *capabilities*, principalmente, orientação para o mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional.

Langfield-Smith (1997) também complementa que os controles interativos intimam um envolvimento maior do pessoal, proporcionando maior intimidade e comprometimento com os problemas, auxiliam na formulação das estratégias e ajudam a controlar as incertezas estratégicas. Portanto, pode-se inferir que os controles interativos tendem a proporcionar melhora no desempenho. A melhoria de desempenho é corroborada por Jiao, Harrison e Chen (2023) que encontraram evidências empíricas de associação positiva entre o controle interativo e o crescimento das receitas contribuindo para a sustentabilidade da operação da organização. Foi observado também que através do envolvimento gerencial, o uso do controle interativo facilita a atenção e o foco nos objetivos organizacionais, resultando em uma cultura da atenção aos detalhes (Jiao et al., 2023).

Por outro lado, os controles de diagnóstico representam os processos formais de feedback e monitoramento dos resultados organizacionais visando a proposição de correção quando desvios de rota são observados (Simons, 1994). Langfield-Smith (1997) complementa que os controles de diagnóstico permitem controlar as variáveis que são críticas ao desempenho. Já Widener (2007) sugere que os dois controles são complementares, ou seja, os controles interativos potencializam a aprendizagem através dos controles diagnósticos.

Diante do exposto acima, observa-se que os controles interativos e diagnósticos são fundamentais nos processos de SGC. Também é possível destacar que essas ferramentas gerenciais têm influência positiva em medidas de desempenho operacional capturadas por dimensões tais como: retorno sobre o investimento (ROI), retorno sobre os ativos (ROA), *market share*, dentre outras (Ketokivi & Schroeder, 2004). Portanto, é possível inferir em uma relação positiva com desempenho. O uso dos controles de diagnóstico e interativo fornece insumos para um processo de gestão eficaz; uma vez que as informações geradas por estes artefatos contribuem para a melhoria do desempenho das atividades (Müller-Stewens et al., 2020).

Bellora-Bienengräber, Derfuss e Endrikat (2023), ao analisarem a resiliência organizacional durante a pandemia de COVID-19, identificaram indícios de que as organizações estudadas apresentaram um desempenho moderadamente elevado considerando a resiliência organizacional com forte associação positiva entre a abordagem de liderança sustentável e os controles interativo e diagnóstico. Nesse sentido, Lopes e Beuren (2023) também observaram que o ambiente em que a empresa está inserida exerce forte influência sobre as rotinas organizacionais. Assim, torna-se necessário o realinhamento do SCG ressaltando que este sistema deve compreender todas as áreas da organização.

No segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC), as pesquisas têm mostrado uma deficiência de controles financeiros e contábeis. Por exemplo, Dias et al. (2016) observaram, em pesquisa realizada em um salão de beleza decorrente de uma consultoria com processo de intervenção, que a empresa apresentava baixa utilização de controles financeiros e contábeis. Em contraste, em pesquisa realizada junto a dez salões de beleza no Bairro Higienópolis na cidade de São Paulo, Vasconcelos et al. (2020) identificaram que mais da metade dos estabelecimentos analisados apresentaram alto nível de conhecimentos de controles

financeiros e gerenciais. Porém, considerando o tamanho da amostra dessas pesquisas, os achados não podem ser extrapolados para a população.

## 2.2 Indicadores de desempenho

Segundo Kaplan e Norton (1992, 1996a, 2006), o sistema de medição de desempenho (SMD) da empresa é capaz de influenciar o comportamento de seus gerentes e empregados. Essa visão também é ratificada por Malmi e Brown (2008) e Merchant e Van der Stede (2012). Segundo essa literatura, uma empresa também deve fazer uso de indicadores financeiros (*lagging indicators*) e não financeiros (*leading indicators*) visando gerenciar o negócio como um todo (Kaplan & Norton, 1992, 1996c, 2006). Nesse contexto, os indicadores financeiros têm característica de avaliação mais de curto prazo, enquanto os não financeiros mais de longo prazo (Kaplan & Norton, 1992, 1996b, 2006; Merchant & Van der Stede, 2012). Malmi e Brown (2008) ainda ressaltam que esses indicadores fazem parte de um conjunto de controles cibernéticos. A lógica de utilizar um conjunto combinado de indicadores, a exemplo do BSC que propõe o uso de indicadores financeiros e não financeiros (Kaplan & Norton, 1992, 1996c, 2006), visa refletir no desempenho organizacional e motivar os gestores a tomarem as melhores decisões gerenciais (Merchant & Van der Stede, 2012). Porém, quando se trata do BSC, o modelo recebe críticas pelo seu papel estático focado no ambiente interno e ignora o dinamismo do ambiente externo (Ratnaningrum et al., 2020).

Yuliansyah, Khan e Triwacananingrum (2022) salientam a importância do SMD como um sistema interativo que se adapta à configuração operacional característica da organização, proporcionando assim notáveis benefícios de gerenciamento de desempenho dos funcionários, influenciando positivamente o desempenho da equipe por meio de seu papel na melhoria do aprendizado organizacional. Tal argumento foi reforçado por Asiaei e Bontis (2020), que apontam que o SMD pode desempenhar um papel relevante na conversão de recursos de conhecimento para recursos capazes de aprimorar o desempenho organizacional.

Dentre os sistemas de avaliação de desempenho presentes nas organizações modernas, BSC se destaca como sendo o modelo que tem sido largamente implementado (Merchant & Van der Stede, 2012), e que permite a comunicação da estratégia da empresa e auxiliar no alinhamento dos objetivos organizacionais mediante um conjunto de perspectivas financeiras e não financeiras (De Geuser et al., 2009; Hoque, 2014; Kaplan & Norton, 1992, 1996c, 2000, 2006; van Veen-Dirks, 2005, 2010). Por exemplo, O BSC está estruturado sob quatro componentes interligados (perspectiva de crescimento e aprendizagem, perspectiva de processos internos, perspectiva dos clientes e perspectiva de financeira), que mensuram o desempenho do negócio como um todo (Kaplan & Norton, 2000, 2004).

Embora a literatura aponte os benefícios do alinhamento da estratégia e SMD com impacto no desempenho organizacional, alguns estudiosos ainda são céticos quanto a esta evidência. Por exemplo, Ho, Wu e Wu (2014) concluíram que empresas que implementaram SMD avançados não tiveram os benefícios esperados de melhoria no desempenho. Micheli e Mura (2017) também apontam a necessidade de pesquisas adicionais usando um SMD mais abrangente além do tradicional BSC, visando produzir evidências mais consistentes quanto aos efeitos do alinhamento no desempenho organizacional. Quanto aos benefícios do BSC, Ho, Wu e Wu (2014) ainda ressaltam que o modelo somente tende a gerar resultados positivos mediante o comprometimento de todos os colaboradores. Portanto, ainda se observa a necessidade de pesquisas adicionais visando aprofundar nessa análise.

O construto desempenho é caracterizado na literatura tanto de operações quanto de contabilidade gerencial como multidimensional (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2014). Ketokivi e Schroeder (2004) ainda apontam que se for ignorada a abordagem da multidimensionalidade, a avaliação do construto estará incompleta. Isso ocorre devido às partes interessadas (*stakeholders*) divergirem quanto aos seus anseios e expectativas (Lim & Mohamed, 1999). Nesse trabalho, o construto desempenho será operacionalizado sob a perspectiva do BSC

visando atender as expectativas dos principais *stakeholders* do salão de beleza (gestor, colaboradores e clientes) em relação aos processos operacionais e financeiros.

O construto desempenho operacional é mensurado sob a ótica das dimensões comerciais (Thieme et al., 2003). Por exemplo, para esses autores, algumas *proxies* podem compor o conjunto de dimensões visando mensurar o construto, tais como: ROI; lucratividade; vendas; *market share*; contribuição para a liderança tecnológica; contribuição para a retenção de colaboradores; e grau de satisfação do cliente. Consistentes a essa visão, Tatikonda e Montoya-Weiss (2001) acrescentam que o desempenho externo pode ser mensurado mediante medidas que capturam o resultado operacional. Sugerem quatro medidas de desempenho: vendas; satisfação do cliente; lucratividade; e *market share*. Em operações, Ketokivi e Schroeder (2004) também destacam as medidas operacionais para avaliar desempenho. Essa visão também é corroborada por Swink, Narasimhan e Kim (2005), no qual também consideram alguns indicadores de desempenho operacional, como por exemplo: *market share*, crescimento do *market share*, medidas de lucratividade e vendas. Essas medidas normalmente são medidas básicas para avaliar o desempenho do negócio, algumas financeiras; outras, não financeiras. Baccarini (1999) ainda acrescenta que o desempenho operacional pode ser medido pelo sucesso do produto. No caso dos salões de beleza, seria a satisfação do cliente com o serviço prestado e outras dimensões da qualidade percebida (Rodrigues & Brambilla, 2023). Esses autores também destacam que não deve ser foco somente às dimensões comerciais, mas incorporar outras variáveis visando o bem-estar dos clientes. Por exemplo, Solimun e Fernandes (2018) enfatizam que a qualidade do serviço, a orientação para servir, bem como as estratégias de marketing têm impacto positivo na satisfação do cliente. Porém, a lealdade em relação ao serviço prestado só é percebida mediante a orientação para o servir e clientes satisfeitos, ou seja, atendimento de suas expectativas.

Ao analisar as atividades de manicure e pedicure, que correspondem a serviços prestados por esses estabelecimentos, deve-se seguir os protocolos específicos de biossegurança. Esses protocolos incluem o uso adequado de equipamentos de proteção individual (EPI), a aplicação de técnicas apropriadas de reprocessamento de artigos, o descarte correto de materiais de uso único e a prática rigorosa de higienização das mãos, com o objetivo de prevenir a ocorrência de contaminação na interação entre cliente e prestador de serviço (Garbaccio & Oliveira, 2013, 2018). No entanto, as autoras identificaram evidências de negligência em relação às práticas de biossegurança na díade cliente-prestador de serviço.

Sob a ótica da satisfação dos clientes no segmento analisado, Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2012) identificaram indicadores adicionais associados à qualidade percebida nos serviços prestados, os quais influenciaram na avaliação de desempenho operacional. Para esses pesquisadores, os indicadores que emergiram, em ordem ascendente, como mais importantes para os clientes desse segmento foram: competência técnica; higienização e individualização de utensílios; compromisso com horários marcados; localização conveniente; limpeza do ambiente; horários convenientes de atendimento; entendimento das necessidades do cliente; possibilidade de marcar hora; equipamentos e utensílios modernos; disponibilidade de estacionamento; exatidão do serviço realizado; e atenção dispensada ao cliente. Portanto, estão no rol de indicadores não financeiros incorporados à análise operacional. Já Lafeté et al. (2020) observaram que os principais atrativos abordam estacionamento, entretenimento, uniformes, atualização de tendências, empatia e conveniência de horários.

Lora-Guzman et al. (2022) destacam que a informalidade impõe desafios significativos ao planejamento estratégico em pequenas e médias empresas. No entanto, o crescimento desse setor e a dinâmica do mercado intensificam a necessidade de aprimoramento nos processos de formulação, implementação, acompanhamento e controle estratégicos. Os autores ainda

argumentam que as empresas que utilizam essas ferramentas alcançam desempenho superior dada as estratégias possibilitadas pelo diagnóstico e conhecimento do ambiente. O direcionamento estratégico e o BSC são exemplos de metodologias que permitem a conexão da empresa com o ambiente gerando oportunidades (Lora-Guzman et al., 2022).

### **2.3 Gerenciamento de riscos corporativos**

A literatura sobre gerenciamento de riscos tem explorado amplamente esse construto, em virtude do alto nível de incertezas e dos múltiplos fatores que impactam as organizações (Fern & Zarei-Kesheh, 2011; Teller & Kock, 2013). Além disso, diversos autores ressaltam que os principais objetivos da gestão de riscos são a mitigação de incertezas e o aprimoramento do processo de tomada de decisão (Baloi & Price, 2003). Nesse contexto, van Staveren (2014) contribui para a discussão ao indicar que a eficácia e a economicidade do processo de gestão dependem de sua capacidade de mitigar eventos decorrentes de riscos e incertezas previamente identificados.

Sob a perspectiva dos riscos corporativos, COSO (2017) enfatiza que a capacidade de uma organização em antecipar e responder aos eventos é fundamental para impulsionar sua resiliência corporativa a longo prazo. Para alcançar esse objetivo, Bromiley et al. (2015) destacam a importância de as organizações adotarem uma abordagem abrangente e integrada na gestão de riscos corporativos (GRC), em vez de abordá-la de maneira isolada ou fragmentada. Dessa forma, as empresas que usam o gerenciamento de risco de forma adequada, o fazem visando fomentar a criação de valor do negócio (Hope & Player, 2012, p 66), bem como maior segurança para alcançar seus objetivos organizacionais (Albuquerque et al., 2019). Consistente com essa perspectiva, Arruda et al. (2019) ressaltam que as empresas que possuem consciência dos fatores que influenciam suas operações tendem a incorporar esses elementos como indicadores para a formulação e implementação de suas estratégias.

Chais et al. (2020), ao analisarem os riscos corporativos em uma empresa prestadora de serviços, afirmam que a adoção de uma postura mais preventiva e estratégica, orientada para a mitigação de perdas, gera impactos tanto na cultura organizacional quanto no processo de gestão de riscos. Esse impacto é alcançado mediante o envolvimento de todos os gestores da organização. Por outro lado, ao se considerar o contexto das pequenas e médias empresas, verifica-se que esse segmento frequentemente apresenta fragilidades em termos de gerenciamento de riscos, carecendo de abordagens eficazes para lidar com suas vulnerabilidades (Doi, 2017). Considerando as fragilidades que o segmento de beleza apresenta, Vasconcelos, Ferreira, Santos e Oliveira (2020) destacam uma série de riscos, dentre eles, fraco regulamento, informalidades, falta de conhecimento administrativo e financeiro. Adicionalmente, os autores ainda apontam riscos relacionados ao manuseio de produtos químicos, que além de configurar na categoria de risco operacional, pode impactar negativamente a empresa.

Embora não exista uma única forma de implementar a GRC, pois depende do ambiente de negócio de cada empresa (IBGC, 2006, 2017), o IBGC propõe uma categorização de risco visando auxiliar as empresas a mapear os riscos inerentes ao seu negócio (Tabela 1). Esse Instituto também define quatro passos que a organização precisa percorrer para a implantação da matriz de avaliação de riscos corporativos, são eles: identificar; avaliar e posicionar; implementar e monitorar (IBGC, 2017).

## **3 METODOLOGIA**

A seguir descrevemos a metodologia, que está baseada em uma pesquisa qualitativa de caráter intervencionista.

### 3.1 Pesquisa qualitativa

A pesquisa se classifica em descritiva e explicativa, por delinear e analisar as características de fatos ou fenômenos (Marconi & Lakatos, 2015). Pauta-se com metodologia de abordagem qualitativa por buscar explicar o porquê das coisas de um conjunto de empreendimentos, exprimindo o que convém ser feito, que de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”

Delimita-se a população nos serviços de empreendimentos do setor da beleza, classificação estatísticas nacionais disponibilizada no sítio do IBGE pela comissão Nacional de Classificação (CONCLA) segundo o CNAE 9602-5-0. Do ponto de vista geográfico, esta pesquisa se delimita a uma amostra intencionalmente selecionada, composta por empreendimentos de diferentes portes e localizações, com o objetivo de assegurar a diversidade de práticas analisadas. A amostra foi extraída do banco de dados das parcerias já formalizadas com a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), o Instituto Nacional de Desenvolvimento Econômico do Setor da Beleza (INDESB) e a empresa do ramo BRADOO BEAUTY TECNOLOGIA E SERVIÇOS LTDA, que disponibilizou ferramentas financeiras e gerenciais para operacionalização do estudo. Essas parcerias foram estabelecidas com o propósito de viabilizar o acesso ao segmento-alvo, bem como formalizar os aspectos metodológicos da pesquisa e facilitar o contato com os participantes.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, utilizando a técnica de linha de base histórica, o que possibilitou identificar o perfil dos empreendimentos quanto ao nível de maturidade dos controles internos, classificados da seguinte forma:

- Nível 1 (Não está implantado, mas conhece) – Inicial (de 0% a 20%);
- Nível 2 (Está implantado, mas não usa) – Básico (de 20,1% a 40%);
- Nível 3 (Está implantado e usado parcialmente) – Intermediário (de 40,1% a 60%);
- Nível 4 (Está implantado e com utilização parcial) – Aprimorado (de 60,1% a 80%);
- e
- Nível 5 (Está implantado e com utilização gerencial) – Avançado (de 80,1% a 100%).

Esta metodologia de mensuração de dados do marco zero (antes da intervenção) e marco um (depois da intervenção), que está detalhada logo abaixo, tem como objetivo comparar o que foi agregado de valor no fortalecimento e/ou inserção de processos de controles internos, com uma metodologia participativa que promova as condições de ações transformadoras nos ambientes (Kemmis et al., 2014). A sistematização desses conhecimentos adquiridos pelos discentes, docentes e gestores dos empreendimentos, como um ato educativo e método de ensino de lições aprendidas (Suomala & Lyly-Yrjänäinen, 2010), visa formar consciência cidadã e sujeitos comprometidos com sua realidade e responsabilidade social.

Ao analisar o segmento da beleza, observa-se que as empresas do setor enfrentam elevados riscos de encerramento das atividades antes de completarem dois anos de operação, além de apresentarem desafios relacionados à informalidade (Ferreira & Vasconcelos, 2023). Nesse contexto, a classificação dos riscos será conduzida com base no modelo de categorização de riscos por natureza (Tabela 1), conforme proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2006, 2017). Os riscos serão classificados nas seguintes categorias:

**Tabela 1***Categorização de Riscos*

Risco	Descrição
Estratégico	Risco decorrente da falta de capacidade ou habilidade da empresa em se proteger ou se adaptar às mudanças que possam interromper o alcance de objetivos e a execução da estratégia planejada.
Conformidade	Risco relacionado à falta de habilidade ou disciplina para cumprir com a legislação e/ou regulamentação aplicáveis ao negócio e às normas e procedimentos internos.
Financeiro	Risco de que fluxos de caixa não sejam administrados efetivamente para maximizar a disponibilidade de caixa, reduzir os riscos das transações financeiras e mover disponibilidade rapidamente e sem perda de valor para onde quer que estas sejam mais necessárias, bem como de captar e aplicar com segurança e custos adequados.
Tecnologia	Representado pela indisponibilidade ou inoperância de equipamentos ou sistemas informatizados que prejudique ou impossibilite o funcionamento ou a continuidade normal das atividades da empresa.
Operacional	Risco resultante da inadequação ou falha dos processos internos, pessoas ou de eventos externos.
Ambiental	Riscos associados à gestão inadequada de questões ambientais, causando efeitos como contaminação.

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir do IBGC ([www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)).

### 3.1.1 Pesquisa intervencionista

A modalidade pedagógica intervencionista foi escolhida por ter como princípio a relação teórica/prática (Baard & Dumay, 2020; Lyly-Yrjänäinen et al., 2018; Modell, 2017; Reason & Bradbury, 2008; Suomala et al., 2014; Suomala & Lyly-Yrjänäinen, 2012) e adota uma abordagem baseada no *engaged scholarship* desenvolvido por Van de Ven (2007), que é uma forma participativa de pesquisa desenvolvida pelos principais interessados (pesquisadores, usuários, clientes, patrocinadores e profissionais) para entender e resolver um problema social complexo. Trata-se em síntese de plano de ação com compartilhamento de conhecimentos, buscando soluções de um problema vivenciado na realidade (Oyadomari et al., 2017). Adicionalmente, Modell (2017) destaca que o uso das informações contábeis pelos gestores e empregados visa a melhoria dos processos de negócios, bem como do desempenho organizacional.

Para confirmar a viabilidade técnica da intervenção e o interesse do segmento, foi realizado um projeto piloto no ano de 2019. Esse projeto consistiu no primeiro contato com gestores de salões de beleza localizados no bairro de Higienópolis, em São Paulo/SP. Os empreendimentos foram identificados por meio da ferramenta Google Maps, dentro de um raio de 800 metros, utilizando o critério de acessibilidade para os alunos. Durante essa etapa, aplicou-se um questionário inicial de percepção sobre práticas de controles internos, com o objetivo de verificar os desafios de gestão, observar o fenômeno e levantar hipóteses (Diniz & Silva, 2008). Segundo Chueke e Lima (2012), essa abordagem se baseia na perspectiva de que a realidade é subjetiva e múltipla, sendo construída de forma distinta pelos indivíduos. Assim, os autores ainda destacam que o pesquisador deve interagir com o objeto e o sujeito pesquisado, a fim de dar voz a eles e construir uma teia de significados. Os resultados desta primeira abordagem resultaram em trabalho de conclusão de curso (TCC) de alunos do curso de bacharelado em Ciências Contábeis da UPM com publicação posterior na Revista Práticas em Contabilidade e Gestão.

A etapa seguinte do estudo consistiu na fase intervencionista, caracterizada pela realização de oficinas de gestão voltadas a capacitar empreendedores e gestores de salões de

beleza com o uso de artefatos da contabilidade gerencial, como forma de complementar a gestão de caixa e operacional.

A pesquisa intervencionista tem como função a aplicação de conhecimentos teóricos na solução de problemas práticos (Jansen, 2018). De acordo com Oyadomari et al. (2012), a pesquisa intervencionista é frequentemente considerada como uma ramificação da pesquisa-ação, e é reconhecida como uma abordagem capaz de gerar resultados relevantes, dado seu objetivo de integrar teoria e prática. Thiollent e Colette (2020) ainda complementam essa visão apontando que esse tipo de pesquisa permite maior interação entre a universidade e sociedade, contribuindo para a atualização da universidade, que por sua vez, devolve em termos de identificação e solução de problemas. Essa metodologia baseia-se no estudo do objeto em seu contexto cotidiano, mas sempre com o propósito de produzir contribuições teóricas significativas (Westin & Roberts, 2010). Sua principal característica reside na mudança de postura do pesquisador, que assume o papel de agente interventor no processo. Nessa abordagem, o pesquisador não se limita a analisar os dados para chegar a conclusões, mas atua diretamente sobre o objeto de estudo, promovendo intervenções que possibilitam a observação dinâmica e a geração de novos conhecimentos (Jönsson & Lukka, 2007; Lukka & Wouters, 2022). No âmbito desta pesquisa, foi adotada a postura *ETIC* (Suomala et al., 2014) na qual o pesquisador participa mais distanciado e teórico do contexto estudado, com um olhar dos *outsiders*. Segundo os autores, essa perspectiva visa conectar as observações de campo às teorias acadêmicas ou perspectivas gerais. Para isso, utiliza-se os conceitos teóricos visando interpretar os resultados que emergiram da análise de campo (oficinas).

Adicionalmente, parte-se do pressuposto de que, embora o fornecimento de ferramentas e tecnologias seja fundamental, a transformação cultural necessária ocorre por meio da interação do sujeito com os aspectos relacionados as três dimensões (Almeida Junior, 2018): o sujeito (dimensão SER), o conceitual (dimensão SABER SER) e o instrumental (dimensão SABER FAZER).

Considerando esse argumento, o fortalecimento da dimensão SER busca impactar diretamente os gestores e promover, de forma indireta, a implementação de mudanças na gestão dos empreendimentos. Portanto, espera-se que a abordagem didática propicie o estímulo a uma liderança que multiplique o aprendizado, desenvolvendo a dimensão do SABER FAZER, com foco na adoção de comportamentos que ampliem o conhecimento e a apropriação de habilidades. Para tanto, é fundamental que o processo formativo, através das oficinas, aborde aspectos relacionados à sensibilidade, emoção, sentimentos, artes, cultura e formas de agir e de pensar, através de práticas e vivências.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A proposta de intervenção se deu através de diversas oficinas que foram disponibilizadas visando não só conhecer os problemas que o setor tem enfrentado, mas também municiar os participantes (27 gestores e colaboradores em nossa primeira turma) com ferramentas de controles gerenciais e financeiros com foco a mudar *mindset* objetivando alavancar a gestão. Essas oficinas foram importantes para conhecer o nível de conhecimento dos participantes em relação aos diversos aspectos da gestão de seus negócios, bem como municiar os participantes com ferramentas gerenciais visando melhorar a forma como o salão de beleza é gerido. As dimensões consideradas nas oficinas foram baseadas no que preconiza o (IBGC, 2006, 2017) em relação à gestão de riscos corporativos (Tabela 1). Neste artigo, as dimensões consideradas foram: diagnóstico dos problemas do salão, estratégico, financeiro, contábil, operacional e fiscal, uso da tecnologia e gerencial.

#### 4.1 Riscos de conformidade, financeiro e operacional

No segmento de beleza, especificamente, em salões de beleza, os dados levantados, inicialmente, evidenciaram que o setor ainda apresenta um elevado grau de informalidade. Desse contingente, 59,3% afirmaram que pelo menos um colaborador estava sem registro no estabelecimento, mas que conhece a Lei nº 13.352/2016 – Lei do Salão-Parceiro (Brasil, 2016) e a legislação trabalhista. Embora a Lei do Salão-Parceiro permita a homologação de contratos de parceria sem vínculo empregatício entre os profissionais que atuam no estabelecimento (como cabeleireiros, barbeiros, esteticistas, manicures, pedicures, depiladores e maquiadores), poucos gestores têm se preocupado em legalizar esses parceiros. Isso está em linha com Souza e Borges (2020) que apontam a dissimulação da situação de emprego, onde o salão burla a legislação fazendo contratos paralelos e informais.

Para o setor, essa informalidade caracteriza pelo menos três tipos de riscos que estão delineados no Tabela 1: risco de conformidade, risco financeiro e risco operacional.

O risco de conformidade está relacionado a não aderência aos aspectos formais de atendimento à nossa legislação. O fato de o segmento negligenciar a legislação trabalhista vigente, bem como a Lei do Salão-Parceiro, quer por falta de conhecimento ou por má fé, trará consequências negativas ao negócio em função, por exemplo, de processos trabalhistas e/ou multas impostas pelo órgão regulador. A falta de diligência na regularização das relações trabalhistas pode comprometer a operação, elevando o risco operacional e financeiro com impacto ao caixa da empresa. Essas empresas terão seu caixa pressionado, uma vez que questões não observadas no âmbito da Lei nº 13.352/2016, trarão prejuízos econômico-financeiros ao empreendimento.

Durante as oficinas, os participantes se mostraram sensíveis a essa questão, porém, reticentes em rever tal prática, uma vez que muitos negócios ainda estão na fase de consolidação e uma despesa adicional prejudicaria o resultado operacional, bem como o financeiro da empresa.

Além dos aspectos de conformidade, operacional e financeiros trabalhados nas oficinas visando a mudança de mentalidade com relação à importância de se trabalhar dentro das normas previstas pela Lei nº 13.352/2016, onde as questões legais, tributárias, operacionais e financeiras estão delineadas, a informalidade e a falta de informação a respeito da referida lei são práticas comuns no segmento e geram insatisfação entre os colaboradores, principalmente, nas questões de remuneração e relações trabalhistas (Silva et al., 2016; Souza & Borges, 2020). Por outro lado, Sena (2020) destaca que quando, considerando o setor de beleza no Brasil, o segmento aparece no ranking das 10 profissões mais formalizadas, com cerca de 824 mil registros de MEIs no país, o que representa 7,4% do total de microempreendedores formalizados.

Nas questões tributárias, há preocupação do setor com a adoção de um regime que faça sentido ao empreendimento. Por exemplo, 61,5% afirmaram adotar o regime de tributação pelo simples nacional; e 38,5% no regime de microempreendedor individual (MEI). O que suscita dúvida, pois da mesma forma que há preocupação em atender a uma classificação fiscal sob pena de ter o CNPJ desenhado do regime tributário em caso de dívida (Meira, 2022), há uma falta de entendimento da importância da regularização da força de trabalho e com a legislação trabalhista. O papel das oficinas foi discutir esse ponto com os gestores visando sensibilizar quanto aos riscos tributários (Valid Certificadora Digital, 2024) inerentes a essa prática e como a formalização é importante à atividade e poderia contribuir para melhorar o desempenho do negócio.

#### 4.2 Controle gerencial e indicadores

Quando analisamos os tipos de controles gerenciais que são utilizados pelos gestores dos salões, observa-se que poucos apresentam um grau de conhecimento mínimo das principais práticas gerenciais (Tabela 2). Basicamente, quando os gestores usam algum tipo de controle

gerencial, o fazem pela ótica de controles de diagnóstico (Bhimani & Langfield-Smith, 2007; Langfield-Smith, 1997) e interativo (Lopes & Beuren, 2023; Simons, 1995). O que mais chama atenção é em relação ao preço do serviço a ser cobrado, embora o segmento tenha uma referência de mercado na região em que atuam, porém, os gestores têm dificuldade em calcular corretamente este preço. Em nossas oficinas, foi detalhado a forma de como o salão de beleza deveria praticar o preço de venda do serviço e qual seria a sua rentabilidade diante de tal cenário (Garrison et al., 2013, p. 23, 184, 483). Nesse quesito, a percepção dos participantes foi importante, uma vez que praticar um preço justo permite a continuidade do empreendimento e aumenta o valor percebido pelos clientes (Heda et al., 2022) pelo serviço disponibilizado.

**Tabela 2**

*Indicadores de desempenho e artefatos gerenciais*

<b>Práticas de Controles Internos para implementação da Ferramenta Gerencial</b>	<b>Ainda Não conhecido</b>	<b>Nível 1 Inicial</b>	<b>Nível 2 Básico</b>	<b>Nível 3 Intermediário</b>	<b>Nível 4 Aprimorado</b>	<b>Nível 5 Avançado</b>
Preço de venda do serviço					X	
Cálculo da lucratividade mensal				X		
Cálculo de resultado mensal			X			
Cálculo da rentabilidade mensal	X					
Cálculo da margem de contribuição	X					
Ponto de equilíbrio do negócio			X			

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Em relação ao controle interativo, que pressupõe um monitoramento contínuo das operações (Lopes & Beuren, 2023), os gestores destacaram a importância do controle de estoque, da gestão das agendas de atendimento e do fluxo de caixa como pontos operacionais relevantes. Considerando o BSC, embora não foi observado junto aos participantes que o segmento trabalhe com tal artefato, esses indicadores estão classificados sob a perspectiva de controles internos, clientes e financeiro (Kaplan & Norton, 1992, 1996a).

Ao analisarmos os indicadores de desempenho (Tabela 2), que deveriam ser uma ferramenta para auxiliar os gestores na condução de seus negócios, principalmente, margem de contribuição e indicadores lucratividade, observou-se que poucos empreendimentos fazem uso dessas métricas, o que demandou uma atenção maior por parte de nossos tutores. Por exemplo, 70,4% dos participantes afirmaram que não tinham o artefato implantado e aqueles que os tinham, não utilizavam. E apenas 11,1% tinham as metas e indicadores de desempenho implantados e em estágio avançado de utilização. No entanto, é comum o segmento considerar somente indicadores financeiros. Por exemplo, os participantes que estão enquadrados sob o regime de atuação como MEI adotam basicamente o caixa como forma de gestão da operação. O restante (29,6%) utilizam de forma parcial e/ou esporadicamente. Isso suscitou preocupação entre nossos tutores, considerando a relevância do artefato na avaliação do desempenho empresarial. No segmento de salões de beleza, ainda é comum o desconhecimento e a não adoção de indicadores não financeiros de desempenho como, por exemplo, a satisfação dos clientes, índices de reclamações, dentre outros. Essa abordagem gerencial está em desacordo com as recomendações do BSC (Kaplan & Norton, 1992, 1996a) e de Malmi e Brown (2008) no contexto de controles cibernéticos para uma gestão eficaz do negócio.

No entanto, é usual a utilização de algum tipo de controle financeiro com a finalidade de gestão do caixa. A maioria dos participantes utiliza sistema informatizado e planilha em Excel, e apenas 22,2% afirmaram que ainda fazem controle do caixa através de controles manuais em papel e caderno. Ou seja, gerenciam o caixa através de controles rudimentares. Por outro lado, o controle de contas a pagar e a receber, bem como de estoque tinham uma

importância relevante nesse segmento. 88,9% dos participantes apontaram que exerciam um bom controle financeiro das contas a pagar e a receber e 66,7% tinham controle de estoque. Isso é importante, pois essas contas patrimoniais estão relacionadas ao capital de giro da empresa e carecem de um olhar mais rigoroso. Negligenciar essas contas implicaria em uma condição financeira desfavorável o que prejudicaria os negócios (Assaf Neto, 2010, p. 187).

O setor também faz um acompanhamento rigoroso do faturamento. Os dados mostram que 77,8% dos participantes analisam o faturamento da empresa em tempo real e 70,4% fazem o controle de pagamentos de comissões. Basicamente, é no caixa que há muita preocupação dos gestores com a perenidade do negócio. No entanto, quando questionados sobre os controles de fluxo de caixas e necessidade de capital de giro utilizados, 14,8% indicaram que a gestão do caixa está implantada, mas sendo usada parcialmente e apenas 22,8% têm usado de forma gerencial. Portanto, ainda há grandes oportunidades de melhorias nos controles financeiros do setor.

Os indicadores de desempenho fazem parte do conjunto de controle cibernéticos no SCG e são utilizados como forma de influenciar o comportamento dos gestores (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012; Oyadomari et al., 2023) visando atingir os objetivos estratégicos definidos pela organização (Anthony & Govindarajan, 2008, p. 6). Portanto, os indicadores financeiros e não financeiros afetam o alinhamento estratégico de negócios (Micheli & Mura, 2017), bem como a proposição de valor aos clientes (Kaplan & Norton, 2001), que são gerados através de novos produtos e serviços. A empresa precisa ficar atenta ao seu sistema de medição, pois ao negligenciá-lo, passa a navegar sem uma perspectiva de atender aos anseios das partes interessadas no negócio (*stakeholders*, empregados, clientes, investidores, etc.) (Kaplan & Norton, 1996b).

### 4.3 Comunicação e tecnologia

Alavancar o faturamento é uma preocupação constante neste segmento. Para atender a esse objetivo, houve a necessidade de maior exposição dos serviços disponibilizados pelo salão ao seu público-alvo. Assim, foi implementada uma comunicação mais eficaz, que culminou na criação de um site na plataforma Wix e na utilização das redes sociais (Instagram) para a divulgação dos serviços. Todos os participantes apresentaram suas propostas de criação, mas devido ao nível de maturidade e engajamento, a qualidade do material desenvolvido ficou aquém do esperado. Os poucos gestores que demonstraram interesse em se aprimorar, apresentaram um material razoável.

O conhecimento limitado e a falta de familiaridade com essas tecnologias podem ter contribuído para o baixo envolvimento dos participantes. A literatura de operações e estratégia apresenta evidências de que o uso das tecnologias de informação e comunicação influencia positivamente a competitividade e o desempenho econômico da organização (Andreeva & Kianto, 2012; Dultra-de-Lima & Brito, 2023; Yoshikuni et al., 2023). Além disso, essas tecnologias são fatores habilitantes do SCG (Akhtar & Sushil, 2018). Portanto, o segmento carece de maior apoio na utilização desses artefatos.

## 5 CONCLUSÃO

O propósito desta pesquisa aplicada foi implementar as práticas de controle gerenciais e indicadores de desempenho em empresas do setor de beleza (CNAE 9602-5-0) por meio de oficinas de gestão, buscando melhorar o desempenho operacional do negócio. As oficinas forneceram artefatos de contabilidade gerencial, incluindo formação de preço de venda do serviço, cálculo de lucratividade mensal, cálculo de resultado mensal, rentabilidade, margem de contribuição e ponto de equilíbrio, visando capacitar os participantes a gerirem melhor seus empreendimentos.

Os resultados evidenciaram que, embora o segmento de salões de beleza ainda apresente elevado grau de informalidade, especialmente, na contratação de mão de obra, os gestores demonstram conhecimento acerca da Lei nº 13.352/2016 – Lei do Salão-Parceiro (Brasil, 2016) e a legislação trabalhista. A partir desse contexto, foram identificadas três categorias de risco predominantes em nossa análise: risco de conformidade, risco financeiro e risco operacional. O risco de conformidade está associado à não observância das disposições legais trabalhistas, bem como às disposições da Lei do Salão-Parceiro, o que gera implicações diretas nos demais riscos: financeiro e operacional. Processos trabalhistas em decorrências de irregularidades podem impactar negativamente o fluxo de caixa das empresas, além de comprometer a continuidade das operações devido às penalidades impostas por órgãos reguladores.

Além disso, a ausência de regularização das relações de trabalho, em desacordo com as disposições da Lei do Salão-Parceiro e da legislação trabalhista vigente, tem fomentado a insatisfação dos colaboradores. Essa situação resulta em desmotivação, derivada da falta de segurança jurídica e do não reconhecimento formal de seus direitos trabalhistas, como observado também em estudos anteriores (Ferreira & Vasconcelos, 2023; Silva et al., 2016; Souza & Borges, 2020; Vasconcelos et al. 2020). Com o intuito de enfrentar essas questões, as oficinas práticas realizadas no âmbito deste estudo buscaram conscientizar os gestores sobre a necessidade de formalizar a força de trabalho. Essa abordagem teve como objetivo não apenas mitigar o risco de conformidade, mas também minimizar os impactos negativos relacionados aos riscos financeiros e operacionais, promovendo uma mudança de mentalidade voltada à conformidade legal e à sustentabilidade organizacional.

As questões tributárias também foram amplamente discutidas e analisadas pelos tutores em conjunto com os gestores participantes. Em contraste com a problemática da informalidade, a tributação emerge como uma preocupação recorrente no segmento, particularmente, devido ao risco de negativação do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) em decorrência de débitos acumulados junto à Receita Federal (Meira, 2022). A análise revelou que a maioria dos participantes que opera sob o regime do simples nacional (61,5%) ou está enquadrada no MEI (38,5%), demonstrando uma percepção alinhada sobre a importância de mitigar riscos tributários para assegurar a conformidade fiscal e a continuidade dos negócios.

O segmento demonstra uma baixa adesão aos indicadores financeiros e um desconhecimento em relação aos indicadores não financeiros de desempenho. Apenas 29,6% dos gestores relataram utilizar algum tipo de indicador, geralmente, por meio de planilhas Excel, e mesmo assim de forma parcial. Além disso, 22,2% ainda recorrem a controles manuais e ultrapassados, demonstrando a prevalência de práticas gerenciais rudimentares. Adicionalmente, essa lacuna reflete a ausência de práticas gerenciais mais estruturadas e estratégicas, incluindo a não adoção de artefatos avançados de medição de desempenho, como o BSC (Kaplan, 2010; Kaplan & Norton, 2006). Esses achados estão em consonância ao estudo de Santos et al. (2016), que destacam a predominância da utilização de indicadores financeiros em detrimento dos indicadores não financeiros no segmento de micro e pequenas empresas. Reconhecendo essa deficiência, as oficinas realizadas com os gestores foram voltadas à capacitação no uso de ferramentas de mensuração e controle de desempenho. Essas iniciativas enfatizaram a adoção de controles cibernéticos como parte integrante do SCG. Esse enfoque teve como objetivo influenciar positivamente o comportamento gerencial (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012; Oyadomari et al., 2023) além de fomentar a implementação de estratégias organizacionais alinhadas às necessidades do negócio (Anthony & Govindarajan, 2008, p. 6).

Por fim, o setor apresenta uma carência significativa no uso de tecnologias de informação e comunicação, que são amplamente reconhecidas por influenciar positivamente a

competitividade e o desempenho econômico das organizações (Andreeva & Kianto, 2012; Dultra-de-Lima & Brito, 2023; Yoshikuni et al., 2023). Um exemplo evidente dessa lacuna é a baixa utilização de redes sociais e plataformas digitais para a divulgação de serviços, o que limita a visibilidade e o alcance dos empreendimentos no segmento.

Entre os fatores que contribuem para essa deficiência, destacam-se a maturidade e o baixo engajamento por parte dos gestores, bem como a limitada familiaridade com o uso das tecnologias disponíveis. Essa barreira tecnológica precisa ser superada, pois as tecnologias são fatores habilitantes do SCG (Akhtar & Sushil, 2018) e melhoram a eficiência operacional do negócio.

### 5.1 Contribuições para a sociedade

Considerando a importância do setor de serviços para a economia brasileira, que representa quase 72,8% do Produto Interno Bruto (PIB) e é considerado o maior empregador do país (Vieceli & Cucolo, 2021). Um dos segmentos com grande relevância é o segmento de beleza, o qual movimentou em 2019 cerca de R\$ 116,8 bilhões, o que manteve o Brasil na quarta posição do ranking mundial (ABRE, 2020). A ABIHPEC (2019) também ressalta que embora o segmento tenha crescido uma média anual de 4,1% nos últimos 10 anos, há oscilações negativas no período. Quando analisamos o período pré-pandemia pela COVID-19, observou-se uma leve recuperação, segundo a entidade. Já em 2020, em plena pandemia, o segmento de HPPC tem uma leve alta no faturamento e cresce à taxa de 4,7% chegando ao montante de R\$ 122,4 bilhões (ABIHPEC, 2021). Isso também tem respaldo em decorrência do aumento de 7% em número de novas empresas registradas (3.148) em relação ao período anterior (ABIHPEC, 2021). De acordo com os dados mais recentes, as vendas de produtos de higiene e beleza no Brasil totalizaram R\$ 156,5 bilhões em 2023, representando um crescimento de 12,7% em relação ao período anterior. Este desempenho consolidou a expressiva recuperação iniciada no ano anterior, permitindo ao Brasil assumir sua posição entre os três maiores mercados globais de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Conforme dados compilados pela *Euromonitor International* e divulgados pela *Cosmetic Innovation*, o país superou o Japão, posicionando-se atrás apenas dos Estados Unidos e da China (ABRE, 2024).

Desta forma, esta pesquisa intervencionista possui relevância de potencialidade de escalabilidade metodológica e de replicabilidade como tecnologia social para outras regiões brasileiras. A metodologia empregada mediante oficinas tem proporcionado aos participantes as capacitações necessárias para torná-los melhores gestores no segmento. Os artefatos que foram trabalhados, nessas oficinas, permitiram um melhor entendimento de como o setor pode se beneficiar de uma gestão mais focada na satisfação dos clientes e em última análise, nos resultados. Abaixo apresentamos as contribuições do artigo para segmento de salões de beleza:

- Formalização do negócio: mitigação de riscos financeiros e operacionais através da regularização dos contratos de trabalho e adequação à Lei do Salão-Parceiro (Lei nº 13.352/2016);
- Marketing digital: incremento na divulgação dos serviços utilizando sites, redes sociais (como o Instagram) e plataformas digitais;
- Mensuração de desempenho: auxílio na tomada de decisão e aprimoramento da gestão com base em indicadores financeiros e não financeiros;
- Gestão financeira: garantia da saúde financeira do negócio por meio do controle de fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, e gestão de estoque; e
- Precificação de serviços: definição de preços que reflitam os custos, a margem de lucro desejada e garantam a sustentabilidade do negócio.

## 5.2 Limitações do artigo

A amostra desta pesquisa qualitativa foi a seleção intencional de salões de beleza. Embora tenhamos buscado diversidade de portes (faturamento e número de funcionários), este método de seleção pode ter introduzido um viés na amostra, limitando a generalização dos resultados para o setor de beleza. Adicionalmente, houve um número reduzido de participantes (apenas 27 gestores e colaboradores). Devido ao grau de escolaridade dos participantes, o tempo dedicado às oficinas pode ter sido insuficiente para o aprofundamento de tópicos com os quais eles tiveram maiores dificuldades, por exemplo, tópicos financeiros.

Aspectos qualitativos adicionais, como a percepção dos participantes sobre os problemas de gestão enfrentados (financeiros, operacional, tributário, etc.), após a pandemia de COVID-19, não foram abordados neste estudo.

Para pesquisas futuras, sugerimos que sejam investigados estes aspectos, com amostras maiores e a adoção de métodos quantitativos, visando entender o impacto das implementações nos resultados.

## REFERÊNCIAS

- ABIHPEC. (2019). *Panorama do Setor 2019: resultados 2018*. São Paulo, 2019. Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal e Cosméticos (ABIHPEC). <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2019-2/>
- ABIHPEC. (2021). *Vendas de HPPC crescem 4,7% em 2020 e totalizam R\$ 122,4 bilhões*. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. <https://abihpec.org.br/vendas-de-hppc-crescem-47-em-2020-e-totalizam-r-1224-bilhoes/>
- ABRE. (2020). *Setor de HPPC cresce 3,9% e atinge R\$ 116,8 bilhões em 2019*. Associação Brasileira de Embalagem (ABRE). <https://www.abre.org.br/inovacao/setor-de-hppc-cresce-39-e-atinge-r-1168-bilhoes-em-2019/>
- ABRE. (2024, junho 17). *Brasil volta ao top 3 do mercado global de higiene e beleza em 2023*. <https://www.abre.org.br/inovacao/comunicacao/brasil-volta-ao-top-3-do-mercado-global-de-higiene-e-beleza-em-2023/>
- Akhtar, M., & Sushil. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24(4), 923–942. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0102>
- Albuquerque, M., Couto, M. H. G., & Oliva, F. L. (2019). Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 156–172. <https://doi.org/10.1590/1679-395172203>
- Almeida Junior, F. F. de A. (2018). *Jacques Delors e os pilares da educação*. Núcleo do Conhecimento. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/pilares-da-educacao>
- Altmann, M. V., Milan, G. S., Machado, M. A., & Brambilla, F. R. (2024). Resiliência organizacional e competitividade: um estudo no segmento de estética e beleza na pandemia pelo COVID-19. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, 15(10), 01–23. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4159>

- Alvarenga, D. (2018). *Receita Federal cancela o CNPJ de 1,37 milhão de MEIs*. Associação Brasileira de Salões de Beleza (ABSB). <http://www.saloesbrasil.com.br/site/receita-federal-cancela-o-cnpj-de-137-milhao-de-meis/>
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Controle Gerencial* (12 ed.). McGraw-Hill.
- Arruda, C. L., Menchini, F., & Russo, P. T. (2019). Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que Influenciam o Planejamento Estratégico. *Future Studies Research Journal*, 11(2). <https://doi.org/10.24023>
- Asiaei, K., & Bontis, N. (2020). Translating knowledge management into performance: The role of performance measurement systems. *Management Research Review*, 43(1), 113–132. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0395>
- Assaf Neto, A. (2010). *Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-Financeiro* (9.). Atlas.
- Baard, V. C., & Dumay, J. (2020). *Interventionist Research in Accounting: A Methodological Approach*. Routledge.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Baloi, D., & Price, A. D. F. (2003). Modelling global risk factors affecting construction cost performance. *International Journal of Project Management*, 21(4), 261–269. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00017-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00017-0)
- Barros, C. (2021, outubro 5). *Impactos da pandemia no mercado de skincare e as oportunidades para formuladores in-cosmetics*. <https://connect.in-cosmetics.com/pt/tendencias/impactos-da-pandemia-no-mercado-de-skincare-e-as-oportunidades-para-formuladores/>
- Beauty Fair. (2023, dezembro 20). *Tendências para salões de beleza 2024: pesquisa revela o que será diferente*. <https://negociosdebeleza.beautyfair.com.br/tendencias-para-saloes-de-beleza-2024/>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28(September), 12–30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Bellora-Bienengraber, L., Derfuss, K., & Endrikat, J. (2023). Taking stock of research on the levers of control with meta-analytic methods: Stylized facts and boundary conditions. *Accounting, Organizations and Society*, 106. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101414>
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18(1), 3–31. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.06.005>

- Brasil. (2008, dezembro 19). *Lei Complementar nº 128 - Microempreendedor Individual (MEI)*. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp128.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm)
- Brasil. (2016). *Lei nº 13.352 de 27 de outubro de 2016 - Lei do Salão-Parceiro*. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113352.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113352.htm)
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Bruggeman, W., Bartholomeeusen, L., & Heene, A. (1988). How Management Control Systems can Affect the Performance of Service Operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 8(3), 76–85. <https://doi.org/10.1108/eb054827>
- Chais, C., Miri, D. H., Matte, J., Costa, L. F., Ganzer, P. P., Olea, P. M., & Machado, V. C. (2020). *Riscos corporativos: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços*. 7(10), 61–83. <https://doi.org/10.18815/sh.2020v10n17.454>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chueke, G. V., & Lima, M. C. (2012). Pesquisa Qualitativa: Evolução e Critérios. *Revista Espaço Acadêmico*, 11(128), 63–69.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary*.
- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- Dias, B. F., Barboza, L. G. S., Bertolini, G. R. F., & Dal Vesco, D. G. (2016). Intervenção Aplicada a um Salão de Beleza para Adequação dos Aspectos Financeiros. *International Journal of Professional Business Review*, 1(2), 76. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2016.v1i2.21>
- Diniz, C. R., & Silva, I. B. da. (2008). *Metodologia científica*. UEPB/UFRN - EDUEP.
- Doi, A. (2017). Gerenciamento de riscos corporativos em pequenas e médias empresas: análise de uma empresa nacional do setor de TI. *EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração*. 30, 31 de Agosto e 1 de Setembro de 2017, FEA/USP, São Paulo, SP.
- Dossi, A., & Patelli, L. (2008). The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research*, 19(2), 126–148. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.11.001>
- Dutra-de-Lima, R. G., & Brito, L. A. L. (2023). How absorptive capacity influences project performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(3), 610–637. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2022-0025>

- Fern, E., & Zarei-Kesheh, M. (2011). Tratado de medidas confiáveis de conclusão (CCMT). *Revista Mundo Project Management*, 38(Abril-Maio), 52–53.
- Ferreira, E. B., & Vasconcelos, A. L. F. de S. (2023). Salão de beleza: cenário não tem belo assim! *Revista Práticas em Contabilidade e Gestão*, 11(3). <https://doi.org/10.5935/2319-0485/praticas.v11n3e16580>
- Garbaccio, J. L., & Oliveira, A. C. (2013). O risco oculto no segmento de estética e beleza: Uma avaliação do conhecimento dos profissionais e das práticas de biossegurança nos salões de beleza. *Texto e Contexto Enfermagem*, 22(4), 989–998. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072013000400015>
- Garbaccio, J. L., & Oliveira, A. C. (2018). Biossegurança em salões de beleza: avaliação da estrutura e dispositivos. *Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro*, 8, 1–12. <https://doi.org/10.19175/recom.v8i0.1833>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2013). *Contabilidade Gerencial* (14. ed.). AMGH Editora.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa* (1a. Ed.). Editora da UFRGS.
- Gontijo, T. L. M., Rodrigues, F., & Lima, J. F. (2014). Sistema para Gerenciamento de Salão de Beleza. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT*.
- Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (1985). Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance. *Accounting, Organizations, and Society*, 10(1), 51–66. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90031-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90031-5)
- Heda, S., Mewborn, S., & Caine, S. (2022). How Customers Perceive a Price Is as Important as the Price Itself. *Harvard Business Review*, March(01), 1263.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Ho, J. L. Y., Wu, A., & Wu, S. Y. C. C. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 38–58. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.11.003>
- Hope, J., & Player, S. (2012). *Beyond performance management: why, when, and how to use 40 tools and best practices for superior business performance*. Harvard Business School Publishing.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/J.BAR.2013.10.003>
- IBGC. (2006). *Gerenciamento de riscos corporativos: classificação de riscos*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). <http://www.ibgc.org.br/index.php/biblioteca/2093/Gerenciamento-de-riscos-corporativos-classificacao-de-riscos>
- IBGC. (2017). *Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia* (Vol. 19). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

- Jansen, E. P. (2018). Bridging the gap between theory and practice in management accounting: Reviewing the literature to shape interventions. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(5), 1486–1509. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2015-2261>
- Jiao, L., Harrison, G., & Chen, J. (2023). Revenue growth in not-for-profit organisations: The effects of interactive and diagnostic controls and organisational culture. *Accounting and Finance*, 63(2). <https://doi.org/10.1111/acfi.12960>
- Jönsson, S., & Lukka, K. (2007). There and Back again: Doing interventionist research in management accounting. *Handbook of Management Accounting Research*, 1, 373–397. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01015-7](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01015-7)
- Kafetzopoulos, D. P., & Gotzamani, K. D. (2014). Critical factors, food quality management and organizational performance. *Food Control*, 40, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2013.11.029>
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Em *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 3). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February, 75–86.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps. *Soundview Executive Book Summaries*, 26(4), 1–8.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, July–August, 150–161.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The Action Research Planner: Doing Critical Participatory Action Research The Action Research Planner: Doing Critical Participatory Action Research* (1a. Ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-4560-67-2>

- Ketokivi, M. A., & Schroeder, R. G. (2004). Manufacturing practices, strategic fit and performance: A routine-based view. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 171–191. <https://doi.org/10.1108/01443570410514876>
- Lafetá, T. C., Karolyne, H., De Souza, R., Santos, G. S., Santos, J., & Rocha, B. (2020). Percepção dos clientes de um salão de beleza sobre os determinantes da satisfação e atributos de qualidade ofertados. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 8(3), 49–58. <https://doi.org/10.32888/cge.v8i3.46274>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243–248. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00040-4)
- Linx. ([s.d.]). *Mercado de beleza: conheça as principais tendências pós-pandemia*. Recuperado 1º de novembro de 2024, de <https://www.linx.com.br/blog/tendencias-mercado-de-beleza-pos-pandemia/>
- Lopes, I. F., & Beuren, I. M. (2023). Pressões ambientais e uso diagnóstico e interativo de sistemas de controle gerencial: evidências em incubadoras de empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 25(65), 1–16. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e67050>
- Lora-Guzman, H. S., Patiño-Moncada, J., & Ruiz-Ariza, A. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17(2), 175–192. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9275>
- Lukka, K., & Wouters, M. (2022). Towards interventionist research with theoretical ambition. *Management Accounting Research*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100783>
- Lyly-Yrjänäinen, J., Suomala, P., Laine, T., & Mitchell, F. (2018). *Interventionist management accounting research: theory contributions with societal impact*. Routledge.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2015). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Editora Atlas.
- Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1019–1031. <https://doi.org/10.1002/smj.271>
- Meira, N. (2022). *O que acontece se eu não pagar o Simples Nacional?* <https://www.contabilizei.com.br/contabilizei-responde/o-que-acontece-se-eu-nao-pagar-o-simples-nacional/>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. Em C. S. Chapman, A. Hopwood, & M. D. Shields (Orgs.), *Handbook of Management Accounting Research* (p. 785–803). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Third Edit). Prentice Hall.
- Micheli, P., & Mura, M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(4), 423–443. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2015-0472>
- Modell, S. (2017). The Societal Relevance of Management Accounting: An introduction. Em S. Modell (Org.), *The Societal Relevance of Management Accounting* (p. 1–143). Routledge.
- Moterle, S., Wernke, R., & Junges, I. (2019). Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do Sul de Santa Catarina. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 18(1), 31–56. <https://doi.org/10.18593/race.16321>
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>
- Nisiyama, E. K., Oyadomari, J. C. T., Chen, Y., & Aguiar, A. B. de. (2016). The Use of Management Control Systems and Operations Management Techniques. *Brazilian Business Review*, 13(2), 56–81. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.2.3>
- Omura, H. M., Quel, L. F., & Oliveira, P. B. (2016). *Características Comportamentais dos Empreendedores do Ramo de Salão de Beleza*. [http://portal.fmu.br/wp-content/uploads/2018/01/FORUM\\_FMU\\_2016\\_final.pdf#page=66](http://portal.fmu.br/wp-content/uploads/2018/01/FORUM_FMU_2016_final.pdf#page=66)
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. Em *Management Accounting Research* (Vol. 5, Números 3–4, p. 289–299). <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>
- Oyadomari, J. C., Cardoso, R. L., Mendonça Neto, O. R. De, & Lima, M. P. De. (2008). Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da Teoria Institucional. *Revista Contabilidade e Organizações*, 2(2), 55–70. <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34705>
- Oyadomari, J. C. T., Assis, W. A. de, Simãozinho, S. de M., Mendonça Neto, O. R. de, & Dutra-de-Lima, R. G. (2012). Pesquisa intervencionista: análise dos estudos empíricos internacionais em Gestão Estratégica de Custos. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(2), 63–74. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v31i2.16117>
- Oyadomari, J. C. T., Mendonça Neto, O. R., Dutra-de-Lima, R. G., Nisiyama, E. K., Aguiar, A. B., & Santos-Pereira, D. (2023). *Contabilidade gerencial: ferramentas para melhoria de desempenho empresarial* (Atlas, Org.; 2a. Edição).
- Oyadomari, J. C. T., Silva, R. M. da, Mendonça Neto, O. R. de, & Diehl, C. A. (2017). An exploratory model of interventionist research to calculate costs and prices in small Brazilian manufacturers, combining training and intervention phases. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(3), 315–332. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2016-0053>

- Peixoto, D. P., & Freitas, R. R. (2017). Análise de um projeto de negócio de um salão de beleza - Um Estudo de Caso. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 3(2), 113–127.
- Penteado, O. (2020, agosto 1). *O futuro do mercado de beleza: novos hábitos trazidos pela pandemia devem continuar em alta mesmo depois da crise*. Vogue Brasil. <https://vogue.globo.com/beleza/noticia/2020/08/o-futuro-do-mercado-de-beleza-novos-habitos-trazidos-pela-pandemia-devem-continuar-em-alta-mesmo-depois-da-crise.html>
- Ratnaningrum, Aryani, Y. A., & Setiawan, D. (2020). Balanced Scorecard: Is It Beneficial Enough? A Literature Review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13(1), 65–84. <https://doi.org/10.22452/ajap.vol13no1.4>
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (1a. Ed.). Sage Publications.
- Ribeiro, J. L. D., Thiesen, J. P. K., & Tinoco, M. A. C. (2012). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza. *Production*, 23(3), 609–624. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132012005000080>
- Rodrigues, R. T. S., & Brambilla, F. R. (2023). Análise da satisfação dos clientes de um salão de beleza localizado em cidade no interior do Rio Grande do Sul. *XI Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade - SINGEP, de 25 a 27 de outubro, São Paulo - SP*.
- Ruiter, H., De Feijter, F., & Wagenveld, K. (2022). Management control and business model innovation in the context of a circular economy in the dutch construction industry. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010366>
- Santos, V., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1). <http://www.periodicos.ufrn.br/ambientehttp://ccsa.ufrn.br/ojs/index.php?journal=contabilhttp://www.atena.org.br/revista/>
- Schäffer, U., Strauss, E., & Zecher, C. (2015). The role of management control systems in situations of institutional complexity. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 12(4). <https://doi.org/10.1108/QRAM-01-2015-0010>
- SEBRAE. (2020). *5 dicas para salões de beleza enfrentarem a crise do coronavírus*. Pequenas Empresas & Grandes Negócios. <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Estetica-e-bem-estar/noticia/2020/03/5-dicas-para-saloes-de-beleza-enfrentarem-crise-do-coronavirus.html>
- Sena, V. (2020). *Veja as profissões que lideram o número de MEIs no Brasil*. Revista Exame. <https://exame.com/carreira/veja-as-profissoes-que-lideram-o-numero-de-meis-no-brasil/#:~:text=Hoje%2C são mais de 11,4%25 dos MEIs no país.>
- Silva, A. C. V., Aguiar, J. J., Ferreira, S. C. X., Oliveira, T. C. de, & Godinho, L. A. de C. (2016). Estudos das estratégias de prestação de serviços em uma empresa do setor de beleza. *Caderno de Administração*, 4(21), 66–77.
- Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. de, Cortimiglia, M. N., & ten Caten, C. S. (2020). Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. Em *International Journal of*

*Entrepreneurial Behaviour and Research* (Vol. 26, Número 4).  
<https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2019-0425>

- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120105>
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty. *Journal of Management Development*, 37(1), 76–87. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0315>
- Souza, M. M., & Borges, L. de O. (2020). Salão parceiro na prática: submissão ou autonomia? *Psicologia e Sociedade*, 32, 1–16. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2020V32218817>
- Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4–5). [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00041-6)
- Suomala, P., & Lyly-Yrjänäinen, J. (2010). Interventionist management accounting research: lessons learned. *Research Executive Summaries*, 6(1), 1–10.
- Suomala, P., & Lyly-Yrjänäinen, J. (2012). *Management accounting research in practice: lessons learned from interventionist approach*. Routledge.
- Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J., & Lukka, K. (2014). Battlefield around interventions: A reflective analysis of conducting interventionist research in management accounting. *Management Accounting Research*, 25(4), 304–314. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.05.001>
- Swink, M., Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2005). Manufacturing Practices and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility, and Market-Based Performance. *Decision Sciences*, 36(3), 427–457. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2005.00079.x>
- Tatikonda, M. V., & Montoya-Weiss, M. M. (2001). Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation: The Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance. *Management Science*, 47(01), 151–172. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.1.151.10669>
- Teller, J., & Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 817–829. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.012>

- Theiss, V., & Thiesen, L. G. R. dos S. (2023). Influência do pacote de sistema de controle gerencial no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em startups. *Contabilidade y Negocios*, 18(35), 157–178. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.002>
- Thieme, R. J., Song, X. M., & Shin, G. (2003). Project Management Characteristics and New Product Survival. *The Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 104–119. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.2002004>
- Thiollent, M. J. M., & Colette, M. M. (2020). Pesquisa-Ação, Universidade e Sociedade. *Revista Mbote*, 1(1), 42–66. <https://doi.org/10.47551/mbote.v1i1.9382>
- Valid Certificadora Digital. (2024). *Riscos tributários: o que são e como evitá-los?* <https://blog.validcertificadora.com.br/riscos-tributarios/>
- Van de Ven, A. H. (2007). Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research. Em *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1063/1.1136836>
- van Helden, J., & Reichard, C. (2019). Making sense of the users of public sector accounting information and their needs. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 31(4). <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2018-0124>
- van Staveren, M. Th. (2014). Innovative Ways to Implement Risk Management in Infrastructure Projects. *Proceedings of the Second International Conference on Vulnerability and Risk Analysis and Management (ICVRAM) and the Sixth International Symposium on Uncertainty Modeling and Analysis (ISUMA)*, 389–398. <https://doi.org/10.1061/9780784413609.040>
- van Veen-Dirks, P. (2005). Management control and the production environment: A review. *International Journal of Production Economics*, 93–94(SPEC.ISS.), 263–272. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.06.026>
- van Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 141–164. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.002>
- Vasconcelos, A. L. F. de S., Ferreira, É. B., Santos, F. A., Oliveira, G. B., & Pestana, T. F. (2020). Conhecimento e expectativa de aprendizado sobre controles financeiros e gerenciais dos gestores de salões de beleza. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 8(2), 1–33. <https://dx.doi.org/10.5935/2319-0485/praticas.v8n2e13050>
- Vieceli, L., & Cucolo, E. (2021). *Setor de serviços, o principal do PIB, tem alta de 0,4% no primeiro trimestre.* Folha de S.Paulo. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/06/setor-de-servicos-o-principal-do-pib-tem-alta-de-04-no-primeiro-trimestre.shtml>
- Westin, O., & Roberts, H. I. (2010). Interventionist Research – the Puberty Years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/11766091011034253>
- Wheelwright, S. C., & Hayes, R. H. (1985). Competing Through Manufacturing. *Harvard Business Review*, January-Fe, 1–12.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

- Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., Dutra-de-Lima, R. G., Parisi, C., & Oyadomari, J. C. T. (2023). Role of Emerging Technologies in Accounting Information Systems for Achieving Strategic Flexibility through Decision-Making Performance: An Exploratory Study Based on North American and South American Firms. *Global Journal of Flexible Systems Management*. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00334-9>
- Yuliansyah, Y., Khan, A. A., & Triwacananingrum, W. (2022). The “interactive” performance measurement system and team performance – Towards optimal organizational utility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1935–1952. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0111>
- Zacharias, M. L. B., Figueiredo, K. F., & Almeida, V. M. C. de. (2003). Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. *RAE - Eletrônica*, 55(1), 6–8. <https://doi.org/10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2003.03.004>