

Inovação na Avaliação de Desempenho-Organizacional: Explorando o SCORECARD STRA.TECH.MAN

Innovation in Organizational Performance Assessment: exploring the STRA.TECH.MAN SCORECARD

Recebido: 13/01/2024 – Aprovado: 10/03/2024

Processo de Avaliação: Double Blind Review

¹Cesar Diego Carrari Ramos, ²Karine Iara Schuh, ³Delci Grapegia Dal Vesco

¹*Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – PR – Brasil*

cesar.amos2@unioeste.br

<https://orcid.org/0009-0003-0665-7804>

²*Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – PR – Brasil*

karine.schuh@unioeste.br

<https://orcid.org/0009-0005-3738-1569>

³*Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – PR – Brasil*

delci.dalvesco@unioeste.br

<https://orcid.org/0000-0002-0818-3142>

Resumo

Objetivo principal da pesquisa: este estudo visa analisar a aplicabilidade do modelo *Scorecard Strategy, Technology, Management (Stra.Tech.Man)* (Estratégia, Tecnologia e Gestão) em uma cooperativa agroindustrial com o objetivo de otimizar processos de controle e decisões organizacionais a partir da integração das dimensões de estratégia, tecnologia e gestão.

Diagnóstico da problematização e/ou oportunidade: diante do atual cenário de transformação digital e globalização, a Contabilidade pode se posicionar como uma aliada estratégica essencial. Existe uma oportunidade clara para inovar em avaliação e planejamento corporativo, no qual o modelo proposto se mostra relevante ao combinar dados qualitativos e quantitativos.

Metodologia/abordagem: a pesquisa utilizou uma metodologia mista, integrando análise de dados qualitativos coletados por meio de questionários aplicados a profissionais da cooperativa, bem como dados quantitativos extraídos das demonstrações financeiras. O desempenho foi avaliado em diferentes momentos temporais (passado, presente e projeções futuras).

Resultados/Aplicação: os resultados mostram melhorias significativas na eficiência e no planejamento estratégico da organização. Questões como "Onde estamos?", "Para onde queremos ir?", "Como chegaremos lá?" e "Por quê?" guiaram novas práticas, oferecendo uma visão abrangente para o crescimento sustentável.

Contribuição: Esta pesquisa destaca a importância de um ferramental integrado ao reunir estratégia, tecnologia e gestão em um panorama competitivo, promovendo inovação contínua e adaptabilidade nos processos corporativos.

Palavras-chave: *Scorecard Stra.Tech.Man*, estratégia, tecnologia, gestão, inovação.

Abstract

Main Objective of the Research: This study aims to assess the applicability of the *Stra.Tech.Man Scorecard* model in an agro-industrial cooperative to optimize control processes and organizational decision-making by integrating strategy, technology, and management dimensions.

Diagnosis of the Problem and/or Opportunity: In the context of current digital transformation and globalization, accounting emerges as a crucial strategic partner. There is a clear opportunity for innovation in corporate evaluation and planning, where the proposed model proves essential by effectively combining qualitative and quantitative data.

Methodology/Approach: The research adopted a mixed-methods approach, combining qualitative data from questionnaires distributed to cooperative professionals with quantitative data from financial statements. Performance was assessed across different timeframes (past, present, future projections).

Results/Application: The results indicate significant enhancements in organizational efficiency and strategic planning. Key questions such as "Where are we?", "Where do we want to go?", "How will we get there?", and "Why?" guided innovative practices, providing a comprehensive perspective for sustainable growth.

Contribution: *This study underscores the value of an integrated tool combining strategy, technology, and management within a competitive framework, promoting continuous innovation and adaptability in corporate processes.*

Key words: *Scorecard Stra.Tech.Man, strategy; technology, management, innovation.*

1 Introdução

Em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo, embora existam diferentes técnicas e ferramentas para auxiliar na avaliação do desempenho de uma empresa, e nem citar a necessidade de haver qualidade nos produtos e serviços ofertados, também é imprescindível analisar se os métodos utilizados na apuração dos resultados de cada atividade estão sendo eficazes.

Nesta perspectiva, recorrendo à literatura desse tema, utilizou-se como amparo aos argumentos deste estudo, a teoria de Drucker (1954) no tocante a importância de medir o desempenho e os resultados como parte essencial da uma gestão eficaz. Na mesma medida, para Chandler (1962), a estrutura organizacional deve seguir a estratégia, destacando que a capacidade de medir e ajustar continuamente as operações é essencial para o sucesso estratégico em um ambiente competitivo, tendo como fonte as empresas norte-americanas. Por fim, para Ansoff (1965) emerge a concepção de que as empresas precisam de sistemas para medir e monitorar seu desempenho estratégico.

Na busca em desenvolver uma ferramenta para medir o desempenho organizacional de uma empresa, surgiu o método do *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), cuja ferramenta baseia-se em quatro pilares: *i)* financeiro; *ii)* clientes; *iii)* processos internos e *iv)* aprendizado, proporcionando uma otimização adequada de todos os recursos que sustentam os processos do objetivo fim da empresa.

Da metodologia do *Balanced Scorecard* ao alinhamento dos objetivos estratégicos de uma empresa, faz-se necessário recorrer às capacidades tecnológicas e práticas de gestão, promovendo inovação e adaptabilidade (Kaplan & Norton 1992). Com esse intuito, Vladoš (2021) propôs a implementação de um *Scorecard*, que promovesse a mensuração do progresso organizacional a partir do modelo *Stra.Tech.Man*.

O modelo *Stra.Tech.Man* (*Strategy, Technology, Management*), traduz-se por Estratégia, Tecnologia e Gestão, propõe uma integração dessas três dimensões para promover a inovação e adaptabilidade organizacional. A integração das dimensões de estratégia,

tecnologia e gestão é necessária para as empresas que desejam atender às demandas da globalização e melhorar sua competitividade (Vlados, 2019).

Com base nessa necessidade, o modelo *Stra.Tech.Man* surge como uma abordagem inovadora para gestão empresarial (Vlados, 2021).

Neste sentido, torna-se relevante observar o estudo de Goretzki e Weber (2012) e Bourguignon et al. (2004), os quais discutiram a importância de traduzir estratégias em objetivos mensuráveis e de sua adaptação a novas tecnologias, fundamentando a criação de abordagens como o *Scorecard Stra.Tech.Man*.

De forma geral, essa abordagem *Scorecard Stra.Tech.Man* propõe os seguintes questionamentos no ambiente organizacional: "Onde estamos?", "Para onde queremos ir?", "Como chegaremos lá?" e "Por quê?" (Chatzinikolaou & Vlados, 2019). As respostas a essas perguntas, neste estudo, serão analisadas a partir das dimensões de estratégia, tecnologia, gestão, com ênfase na inovação, em paralelo com os indicadores financeiros, para que seja possível fornecer uma análise abrangente da organização e definir seu escopo de inovação.

O objetivo deste estudo é analisar a aplicabilidade e a eficácia do *Scorecard Stra.Tech.Man*, conforme proposto por Vlados (2021). Busca-se uma análise detalhada das informações antigas e atuais da organização, complementada por infográficos representativos, para delinear a evolução das práticas de gestão. Além disso, a pesquisa amplia o campo de análise ao aplicar essa metodologia a perspectivas futuras, oferecendo uma visão mais abrangente que considera, não apenas o passado e o presente, mas também o futuro da organização.

Este estudo visa preencher uma lacuna existente na literatura, que tradicionalmente se concentra na aplicação do *Scorecard Stra.Tech.Man* apenas em contextos antigos e presentes. Ao incorporar uma perspectiva de futuro, o estudo destaca a importância de prever e planejar o impacto do modelo nas estratégias organizacionais. Essa abordagem mais abrangente é importante para compreender como o alinhamento das capacidades tecnológicas e de gestão pode ser sustentado e aprimorado ao longo do tempo, promovendo inovação contínua e adaptabilidade em um ambiente de negócios em constante evolução.

2 Referencial Teórico

Frente a necessidade de preencher a lacuna entre a literatura e aplicação prática do *Scorecard Stra.Tech.Man*, este tópico traz para o debate fatores considerados essenciais, cuja

contribuição permite sustentar a importância do tema, bem como os recursos metodológicos utilizados na pesquisa.

2.1 Transformação da Contabilidade na era digital

A Contabilidade vem assumindo um papel de destaque na gestão empresarial moderna, fornecendo dados significativos que apoiam decisões estratégicas (Drucker, 1954). Com os avanços da tecnologia digital e da automação, a gestão tornou-se mais precisa e ágil, aumentando a transparência dos processos (Horváth & Michel, 2017). Investir em tecnologia tornou-se fundamental, proporcionando melhor desempenho às empresas para competir em um mercado cada vez mais digital (Westerman et. al, 2014).

A implementação de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) e ferramentas de *Business Intelligence* (BI), por exemplo, automatizam processos, fornecendo dados em tempo real. A integração de Inteligência Artificial (IA) e *machine learning*¹ com sistemas ERP permite previsões mais precisas e automatizadas, identificando padrões e anomalias que podem ser negligenciados pelos métodos tradicionais (Westerman et al., 2014).

Knudsen (2020) propõe que essas ferramentas são úteis monitorar o desempenho financeiro em tempo real, identificar áreas de ineficiência e prever resultados futuros. Também permitem que as organizações otimizem a alocação de seus recursos, corroborando com o desempenho financeiro (Davenport & Harris, 2007) e contribuindo para uma resposta rápida frente às mudanças no ambiente de negócios.

Em geral, as tecnologias avançadas estão transformando a forma como as empresas gerenciam seus processos, permitindo análises mais precisas e previsões mais confiáveis (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Esse avanço tecnológico também impactou no papel dos controladores, que passaram a ser vistos como consultores internos e indispensáveis para o sucesso organizacional (Goretzki & Weber, 2012).

A implementação de novas tecnologias exige investimentos em infraestrutura e capacitação (Thong, 2001), além de treinamento contínuo para manter a evolução profissional (Wagener, 2016). Apesar dos custos iniciais, Thong (2001) destaca que os benefícios a longo prazo, como eficiência e melhorias aprimoradas, justificam esse investimento.

¹ *machine learning* refere-se a um campo de Inteligência Artificial que permite aos computadores aprender e melhorar automaticamente a partir de dados.

Portanto, investir em tecnologia não só proporciona eficiência a longo prazo, como fortalece a capacidade de adaptação às mudanças e à competição (Bell, 2020; Nandakumar, Ghobadian & O'Regan, 2014). Além disso, uma cultura organizacional que promova inovação, flexibilidade e um ambiente colaborativo (Mumford, 2000) é essencial para as empresas se manterem eficazes (Conrad & Poole, 2012).

2.2 Abordagem *STRA.TECH.MAN*

O conceito de *Scorecard*, amplamente relacionado com a metodologia *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, serve para traduzir a estratégia organizacional em objetivos operacionais mensuráveis, facilitando o controle e o alinhamento estratégico (Kaplan & Norton, 1996). Essa ferramenta tem sido essencial na medição de desempenho organizacional (Bourguignon et al., 2004). No entanto, Vlados (2019) argumenta que o modelo tradicional pode ser complementado pela abordagem *Stra.Tech.Man*, que integra estratégia, tecnologia e gestão para fornecer uma visão ampla do desempenho organizacional.

A metodologia com a abordagem *Stra.Tech.Man* reforça a necessidade de equilibrar estas dimensões para atender às demandas do mercado e às constantes mudanças tecnológicas. Estudos anteriores, como os de Kaplan e Norton (2004), destacam a importância da integração de múltiplas perspectivas para uma gestão eficaz. O *Scorecard Stra.Tech.Man* avança propondo uma abordagem mais abrangente que revisa continuamente o alinhamento entre estratégia, capacidades tecnológicas e práticas gerenciais para fomentar uma cultura de inovação e competência organizacional sustentável (Vlados, 2019).

O conceito de abrangência no modelo *Stra.Tech.Man* refere-se à ideia de que “todos os fatores possíveis do interesse (projeto) são envolvidos” (Vlados, 2019). A consistência dentro deste modelo é essencial para garantir a segurança e a integração interna (Abdullah et al., 2014). Para que as partes interessadas avaliem eficazmente o desempenho organizacional, “a informação precisa ser suficientemente precisa e específica” (García-Sánchez et al., 2019, p. 361), refletida pelo indicador de concisão do *Stra.Tech.Man*.

A previsão nesse contexto enfatiza a “virtude organizacional da visão”, que se traduz na capacitação dos funcionários para cumprir suas responsabilidades, fornecendo-lhes tempo, orçamentos, equipamentos e informações necessárias (Kenny & Fahy, 2019, p. 84). Já a resiliência é definida como “a capacidade de uma empresa se adaptar e evoluir à medida que o

mercado global muda, respondendo a choques de curto prazo e se moldando para enfrentar desafios de longo prazo” (Bell, 2020, p. 41).

Flexibilidade é outro componente crítico, referindo-se à “capacidade de uma organização responder a uma variedade de mudanças no ambiente competitivo de maneira eficaz e oportuna” (Nandakumar et al., 2014, p. 1). Já a fidelidade está relacionada ao grau de manutenção do *design* pretendido da inovação durante sua implementação (Conrad & Poole, 2012).

Por fim, o ritmo de mudança dentro do *Stra.Tech.Man* é influenciado tanto por fatores internos quanto externos, em que “relacionamentos internos podem gerar resistência, mesmo quando ocorrem mudanças externas evolutivas e revolucionárias” (Allen et al., 2011, p. 324).

Estratégia (Stra.)

Estratégia (Stra) é fundamental em qualquer processo de inovação na organização. Conforme Michael Porter (1990), a vantagem competitiva está diretamente ligada à capacidade de formular e implementar estratégias. Nesse sentido, a Contabilidade deve alinhar seus processos à estratégia organizacional para garantir o uso eficiente dos recursos e o alcance dos objetivos de longo prazo. Hamel e Prahalad (1994) enfatizam a importância de “competir pelo futuro”, antecipando mudanças e adaptando-se continuamente às estratégias empresariais.

Ao alavancar o conceito de estratégia, o *Scorecard Stra.Tech.Man* busca garantir que as organizações não apenas respondam rapidamente às constantes mutações do mercado, mas também se posicionem proativamente para aproveitar novas oportunidades competitivas (Vlados, 2021).

Buscar a excelência empresarial envolve um compromisso com a melhoria contínua e a inovação, enfatizando a qualidade em todos os processos e entregas (Deming, 1986). Whittington (2001) sugere que a organização deve manter um portfólio de estratégias que possa ser alternadamente enfatizado conforme as condições das mudanças do mercado. Assim, revisões periódicas e ajustes estratégicos contínuos são essenciais, pois permitem que as empresas mantenham um foco estreito entre seus objetivos de longo prazo e em consonância às dinâmicas do mercado.

Tecnologia (Tech.)

A Tecnologia (Tech) atua como um propulsor da inovação. Segundo Brynjolfsson e McAfee (2015), a revolução digital está redefinindo não apenas a produtividade, mas o próprio núcleo das operações empresariais. A importância de medir retornos sobre pesquisa, desenvolvimento e inovação, facilitados pelo uso de tecnologias avançadas que apoiam o monitoramento e a avaliação contínua (Hall et al., 2010).

Vlados (2021) alerta para a análise de como as tecnologias emergentes podem transformar práticas internacionais e mercados externos. Outros autores corroboram enfatizando que o conhecimento tecnológico deve ser visto como um recurso estratégico essencial que pode ser compartilhado e transferido dentro das organizações (Zander & Kogut, 1995).

O processo constante de seguir as últimas tendências tecnológicas em busca de sinais e tendências que podem impactar a estratégia e operações de uma organização (Day & Schoemaker, 2000). Tão logo, uma tecnologia bem implementada requer não apenas uma seleção de técnicas adequadas, mas também uma adaptação organizacional às novas tecnologias, o que pode incluir mudanças em processos, estruturas e culturas organizacionais (Leonard-Barton, 1988).

Gestão (Man)

Constitui papel relevante para a implementação eficaz de inovações dentro do escopo da organização. A gestão deve ser flexível e adaptável, capaz de enfrentar desafios diversos inerentes à globalização e às pressões econômicas. Stiglitz (2002) enfatiza esses componentes em seu trabalho sobre os desafios da globalização e a necessidade de práticas de gestão resilientes e eficazes.

É essencial que os gestores criem uma estrutura organizacional funcional (Anthony & Govindarajan, 2007). Essa estrutura deve preparar as equipes de forma organizada, alinhando tarefas, deveres e responsabilidades para compor o trabalho de maneira eficiente (Stone, 2010; Shaw et al., 2013).

Com a revolução digital transformando a Contabilidade e os papéis profissionais, as novas exigências em habilidades e competências refletem sobre o futuro dessas funções (Agostino et al., 2022). Essas mudanças exigem que os gestores desenvolvam capacidades não apenas de motivação, mas também de liderança para conduzir suas equipes com eficácia (Graham et. al, 2012).

Aos gestores é atribuído o controle e coordenação dos processos estratégicos, para garantir que a ação esteja de acordo com os planos (Khan & Jain, 2013), bem como facilitar as interações entre os membros da organização (Respício et al., 2010).

2.3 Indicadores financeiros

O principal objetivo do gerenciamento financeiro é aumentar o valor da empresa aos seus acionistas (Brealey et al., 2020). Para isso, uma administração financeira eficaz deve equilibrar as decisões de risco e retorno, alocando o capital da empresa em projetos que proporcionem o melhor potencial de retorno ajustado ao risco, sempre considerando as condições do mercado (Ross et al., 2013). Esse gerenciamento eficaz requer a análise de indicadores financeiros, como: Eficiência, Liquidez, Participação de Capital de Terceiros, Margem de Lucro Líquido, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Retorno sobre os Ativos (ROA).

Indicadores de eficiência, também conhecidos como indicadores de rotatividade, avaliam como os investimentos da empresa em ativos específicos resultam em receita (Moghimi & Anvari, 2014; Ertuğrul & Karakaşoğlu, 2009). Brealey, Myers e Allen (2020), identificaram três principais indicadores de eficiência: a) Rotatividade de Ativos: Calculada dividindo a receita de vendas pelo ativo total, mede a eficácia do uso dos ativos para gerar vendas; b) Rotatividade de Estoque: calculada dividindo as vendas pelo estoque; indica a frequência de atualização do estoque em relação às vendas; c) Rotatividade de Contas a Receber: calculada dividindo a receita de vendas pela média de contas a receber, mede a eficiência na cobrança dos clientes.

Os índices de liquidez são estatísticas importantes que indicam a capacidade da empresa de converter ativos em dinheiro rapidamente, refletindo sua capacidade de honrar obrigações de curto prazo (Iudícibus, 2009). O Índice de Liquidez Corrente, por exemplo, é obtido calculando-se a razão entre o ativo circulante e o passivo circulante, o que indica a habilidade de cumprimento de obrigações financeiras de curto prazo (Iudícibus, 2009).

Para avaliar o grau de endividamento da empresa, utiliza-se o Índice de Participação de Capital de Terceiros, que mostra a relação entre capital de terceiros e capital próprio (Iudícibus, 2009). Este índice, calculado dividindo as dívidas totais pelo total de ativos, indica quanto o capital da empresa é financiado por credores externos (Iudícibus, 2009).

Já a margem líquida, conforme Bruni (2014), representa a porcentagem de receita que permanece após a dedução de custos, despesas e impostos, sendo calculado com o lucro líquido dividido pela receita de vendas. A margem líquida reflete, portanto, a capacidade de gestão em controlar custos e despesas em relação à receita gerada, proporcionando uma visão clara sobre a eficiência operacional e a saúde financeira da empresa (Gitman, 2015).

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) mede a rentabilidade do capital próprio investido (Assaf Neto e Tiburcio, 2012), sendo calculado com o lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido médio, demonstrando o retorno financeiro para os usuários. Quanto ao Retorno sobre os Ativos (ROA), avalia a capacidade da empresa de gerar lucro com seus ativos, sendo calculado com o lucro líquido dividido pelo ativo total médio (Matarazzo, 2003).

Diante do contexto, fica evidente que o gerenciamento financeiro ultrapassa o objetivo de somente maximizar o valor para seus acionistas, mas também garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo. Ao integrar a análise de um conjunto abrangente de indicadores financeiros, as empresas podem desenvolver estratégias que equilibrem risco e retorno estrategicamente, promovendo um ciclo contínuo de avaliação para atingir a excelência operacional e financeira.

3 Metodologia

O presente estudo adotou uma abordagem mista, aplicando métodos qualitativos e quantitativos. A pesquisa adota o formato de um estudo de caso, orientado pelo uso de questionário estruturado e análise documental, conforme delineado por Yin (2005). Envolveu questionários estruturados aplicados a 8 profissionais da cooperativa agroindustrial, selecionados por sua experiência e posição estratégica, de cargo de diretoria a gestor de equipes. As entrevistas foram conduzidas via Microsoft Forms. Dados quantitativos foram obtidos das demonstrações financeiras da cooperativa para os períodos de 2013, 2018 e 2023. Para projeções futuras (2028 e 2033), utilizou-se a Taxa de Crescimento Anual Composta (CAGR), calculada aplicando um crescimento conservador de 5% ao ano.

Os dados foram organizados em planilhas eletrônicas e representados por infográficos. A análise qualitativa utilizou técnicas de análise de conteúdo para identificar padrões nas respostas dos questionários, avaliando a integração das dimensões de Estratégia, Tecnologia e Gestão. A análise quantitativa envolveu a avaliação de indicadores financeiros. Questões éticas foram consideradas, garantindo a confidencialidade dos dados pessoais dos participantes.

Embora a metodologia do estudo de caso possa limitar a generalização dos resultados, as descobertas fornecem informações relevantes sobre a aplicabilidade prática do *Scorecard Stra.Tech.Man* elaborado por Vlados (2021).

3.1 Unidade de análise e coleta de dados

A cooperativa agroindustrial, analisada neste estudo, atua em seis estados brasileiros e no Paraguai, com 196 unidades de negócios, mais de 27 mil associados e 14 mil funcionários. Possui utilização de sistemas bem conceituados como ERP-SAP e *Bussines Inteligence* para gestão corporativa e otimização de processos, bem como outras ferramentas de robotização e Inteligência Artificial. O planejamento financeiro e estratégico é conduzido com a participação de diretores e gerentes e revistos periodicamente.

As entrevistas seguiram o questionário *Scorecard Stra.Tech.Man* proposto por Vlados (2021), avaliando o passado e presente, evoluindo com projeções futuras. Documentos internos e relatórios financeiros foram analisados para apoiar os achados.

4 Resultados

A análise de implementação do modelo *Scorecard Stra.Tech.Man* na cooperativa agroindustrial em estudo revelou informações importantes sobre a sinergia entre estratégia, tecnologia e gestão. Os resultados mostram que a abordagem *Stra.Tech.Man* proporciona um quadro integrado para análise, alinhando os objetivos estratégicos com as capacidades tecnológicas e práticas de gestão.

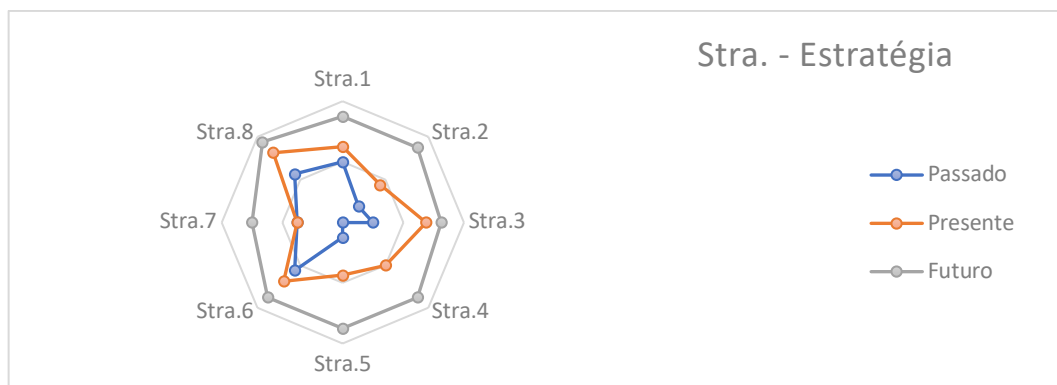
4.1 Análise da Dimensão Estratégica (Stra)

Os dados da dimensão estratégica revelam um aumento consistente nos indicadores de Estratégia, desde resultados passados até futuros previstos, como demonstra a Tabela 1. O índice S1 (Concepção de estratégia), por exemplo, evoluiu de 1,00 no passado para 1,75 no futuro, apresentando uma adaptação estratégica e progresso contínuo. Esse compasso de crescimento sugere um planejamento estratégico que permite adaptações rápidas ao ambiente de negócios dinâmicos – importante, conforme destacado por Drucker (1954), que apresentou a adaptabilidade como uma vantagem competitiva essencial.

Tabela 1
Análise dos dados questionário Stra. - Estratégia

Stra. - Estratégia	Passado	Presente	Futuro
S1. Concepção de estratégia :	1,000	1,250	1,750
S2. Plano de negócios:	0,375	0,875	1,750
S3. Monitoramento do ambiente externo:	0,500	1,375	1,625
S4. Monitoramento do ambiente interno:	0,000	1,000	1,750
S5. Uso de abordagens estratégicas:	0,250	0,875	1,750
S6. Nível de abstração estratégica (missão, visão, filosofia):	1,125	1,375	1,750
S7. Processo de avaliação da estratégia:	0,750	0,750	1,500
S8. Excelência empresarial:	1,125	1,625	1,875

 Fonte: Adaptado de *The Stra.Tech.Man Scorecard questionnaire* (Vlados, 2021).

Figura 1
Scorecard dimensão estratégica Stra.


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Essa análise nos permite observar que há uma percepção por parte da gestão e diretoria de uma evolução no contexto estratégico da empresa e que este cenário se estende às projeções futuras, trazendo as reflexões de Vlados (2021) sobre onde estamos, onde queremos ir, como e por quê.

4.2 Análise da Dimensão Tecnológica (Tech)

A dimensão tecnológica apresentou crescimento significativo em todos os indicadores. Pela análise da Tabela 2, vê-se o aumento do índice T1 (Monitoramento de Tecnologia) de 0,875 no passado para 1,625 no futuro, por exemplo, evidenciando a adoção efetiva de

tecnologias emergentes, reforçando as observações de Brynjolfsson e McAfee (2014) sobre o papel transformador da automação e da inteligência artificial.

Tabela 2

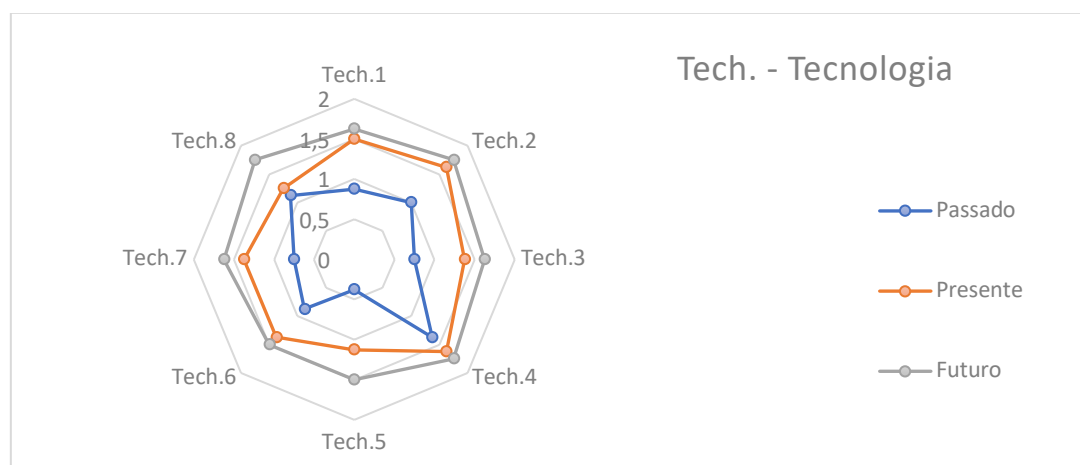
Análise dos dados questionário Tech. - Tecnologia

Tech. – Tecnologia	Passado	Presente	Futuro
T1. Monitoramento de tecnologia:	0,875	1,500	1,625
T2. Exploração de tecnologia:	1,000	1,625	1,750
T3. Aprendizagem tecnológica:	0,750	1,375	1,625
T4. Conhecimento tecnológico:	1,375	1,625	1,750
T5. Difusão de tecnologia:	0,375	1,125	1,500
T6. Implementação de tecnologia:	0,875	1,375	1,500
T7. Fusão tecnológica:	0,750	1,375	1,625
T8. Esforço tecnológico:	1,125	1,250	1,750

Fonte: Adaptado *The Stra.Tech.Man Scorecard questionnaire* (Vlados, 2021).

Figura 2

Scorecard dimensão tecnologia Tech.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Pode-se também concluir que todos os entrevistados percebem o avanço tecnológico da organização e sentem que haverá ainda mais adaptações e inovações tecnológicas introduzidas. Essa análise reflete a crescente importância de investir em tecnologia como um meio não apenas de melhoria de operações, mas também de fortalecimento da capacidade organizacional para criar e compartilhar conhecimento. As tecnologias modernas oferecem ferramentas para “criar,

compor, difundir e reproduzir” os meios e o *know-how* do trabalho, proporcionando uma vantagem competitiva significativa (Vlados, 2021).

4.3 Análise da Dimensão de Gestão (Man)

A dimensão de gestão apresenta uma melhoria progressiva mais variada, com M1 (Planejamento) a M8 (Coordenação) mostrando uma tendência de crescimento, principalmente após o presente, conforme Tabela 3. A evolução de M2 (Organograma) de 0,750 no passado para 1,75 no futuro destaca a eficácia crescente dos processos de gestão e da cultura organizacional inovadora – aspectos que refletem os fundamentos de Vlados (2021) sobre a importância do equilíbrio entre tecnologia e gestão para a inovação sustentada.

Tabela 3

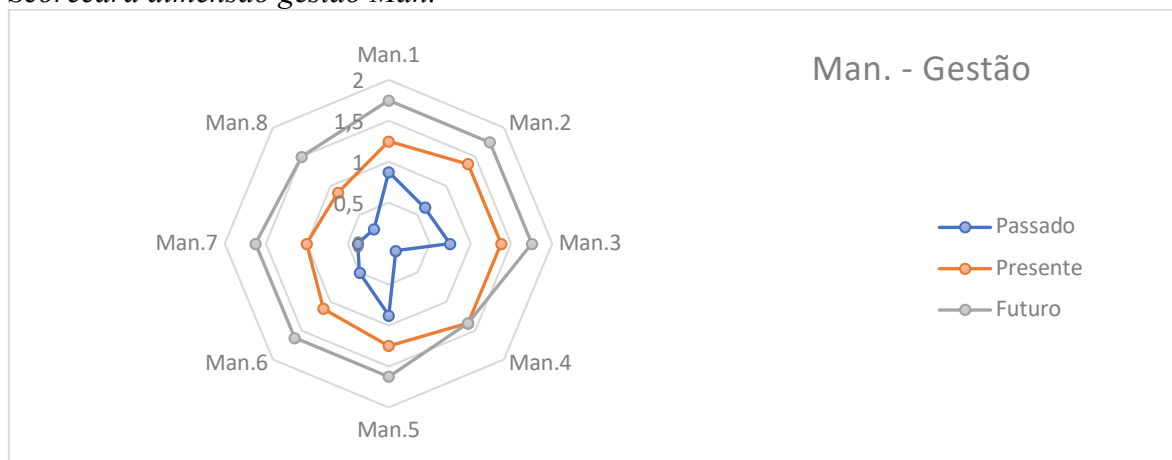
Análise dos dados questionário Man. - Gestão

Man. - Gestão	Passado	Presente	Futuro
M1. Planejamento:	0,625	1,375	1,750
M2. Desenho do trabalho (organograma):	0,750	1,375	1,750
M3. Organizando:	0,125	1,375	1,375
M4. Pessoal:	0,875	1,250	1,625
M5. Principal:	0,500	1,125	1,625
M6. Motivador:	0,375	1,000	1,625
M7. Ao controle:	0,250	0,875	1,500
M8. Coordenação (comunicação):	4,375	9,625	13,000

Fonte: Adaptado *The Stra.Tech.Man Scorecard questionnaire* (Vlados, 2021).

Figura 3

Scorecard dimensão gestão Man.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados indicam que a organização está cada vez mais focada em aprimorar suas práticas de gestão dos recursos disponíveis para garantir a sustentabilidade do negócio, o que envolve tanto recursos financeiros como humanos. O aprimoramento de técnicas contribui para a melhoria da produtividade interdepartamental e aprimoramento da cultura organizacional voltada para inovação e adaptação. Gestão para: “Como uso meus recursos disponíveis e por quê?” (Vlados, 2021, p. 44).

4.4 Índice Geral de *Stra.Tech.Man* (STM I)

O índice geral STM I evidencia uma melhoria geral significativa em cada fase de tempo, desde o passado até as futuras, conforme Tabela 4. A STM1 (Abrangência), por exemplo, evoluiu de 0,25 no passado para 1,5 no futuro. Este crescimento sinaliza uma adoção abrangente do modelo *Stra.Tech.Man*, validando o impacto positivo de integração das dimensões de estratégia, tecnologia e gestão, conforme proposto por Vlados (2021).

Tabela 4

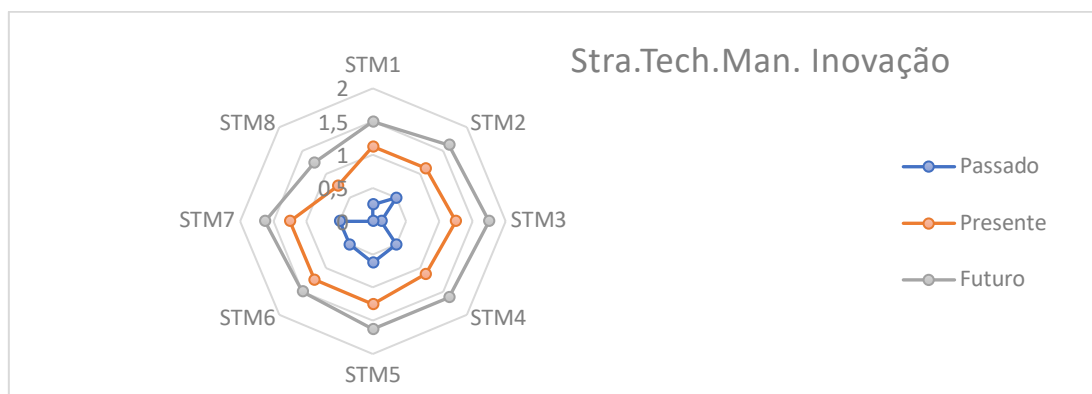
Análise dos dados questionário Stra.Tech.Man – Inovação

STM - INOVAÇÃO	Passado	Presente	Futuro
STM1. Abrangência Stra.Tech.Man	0,250	1,125	1,500
STM2. Consistência Stra.Tech.Man	0,500	1,125	1,625
STM3. Concisão Stra.Tech.Man	0,125	1,250	1,750
STM4. Viabilidade Stra.Tech.Man	0,500	1,125	1,625
STM5. Resiliência Stra.Tech.Man	0,625	1,250	1,625
STM6. Flexibilidade Stra.Tech.Man	0,500	1,250	1,500
STM7. Fidelidade Stra.Tech.Man	0,500	1,250	1,625
STM8. Ritmo de mudança do Stra.Tech.Man	0,000	0,750	1,250

Fonte: Adaptado *The Stra.Tech.Man Scorecard questionnaire* (Vlados, 2021).

Figura 4

Scorecard dimensão inovação Stra.Tech.Man.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Essa evolução no índice geral STM Inovação destaca como a integração sistemática das dimensões de estratégia, tecnologia e gestão pode promover avanço organizacional significativo. Com essa adoção abrangente, a organização não melhora sua eficiência operacional e estratégica e também fortalece sua resiliência frente às mudanças externas e internas.

Além disso, este progresso reflete uma cultura organizacional que valoriza a inovação contínua e a adaptação, apoiando a visão de que a união entre estratégia e tecnologia é base para o desenvolvimento equilibrado. Essa transformação sustentada, conforme elucidado por Porter e Heppelmann (2015), reafirma a validade do modelo e também posiciona a empresa para melhorar seu desempenho a longo prazo, maximizando seu potencial competitivo no mercado.

Ao cumprir esta trajetória, a organização demonstra seu comprometimento com a excelência e a liderança no setor, garantindo assim um futuro próspero e inovador.

4.5 Indicadores Financeiros

A análise quantitativa dos indicadores financeiros apontou um impacto positivo crescente na eficiência operacional e lucratividade, confirmando a observação de Brealey et al. (2020) sobre a importância dos indicadores financeiros para o sucesso organizacional. A melhor rotatividade de ativos e a saúde financeira reforçam que uma estratégia de alinhamento com a tecnologia está contribuindo significativamente para o desempenho financeiro. A Tabela 5 e a Figura 5 demonstram a evolução dos índices financeiros na sua linha do tempo.

Tabela 5

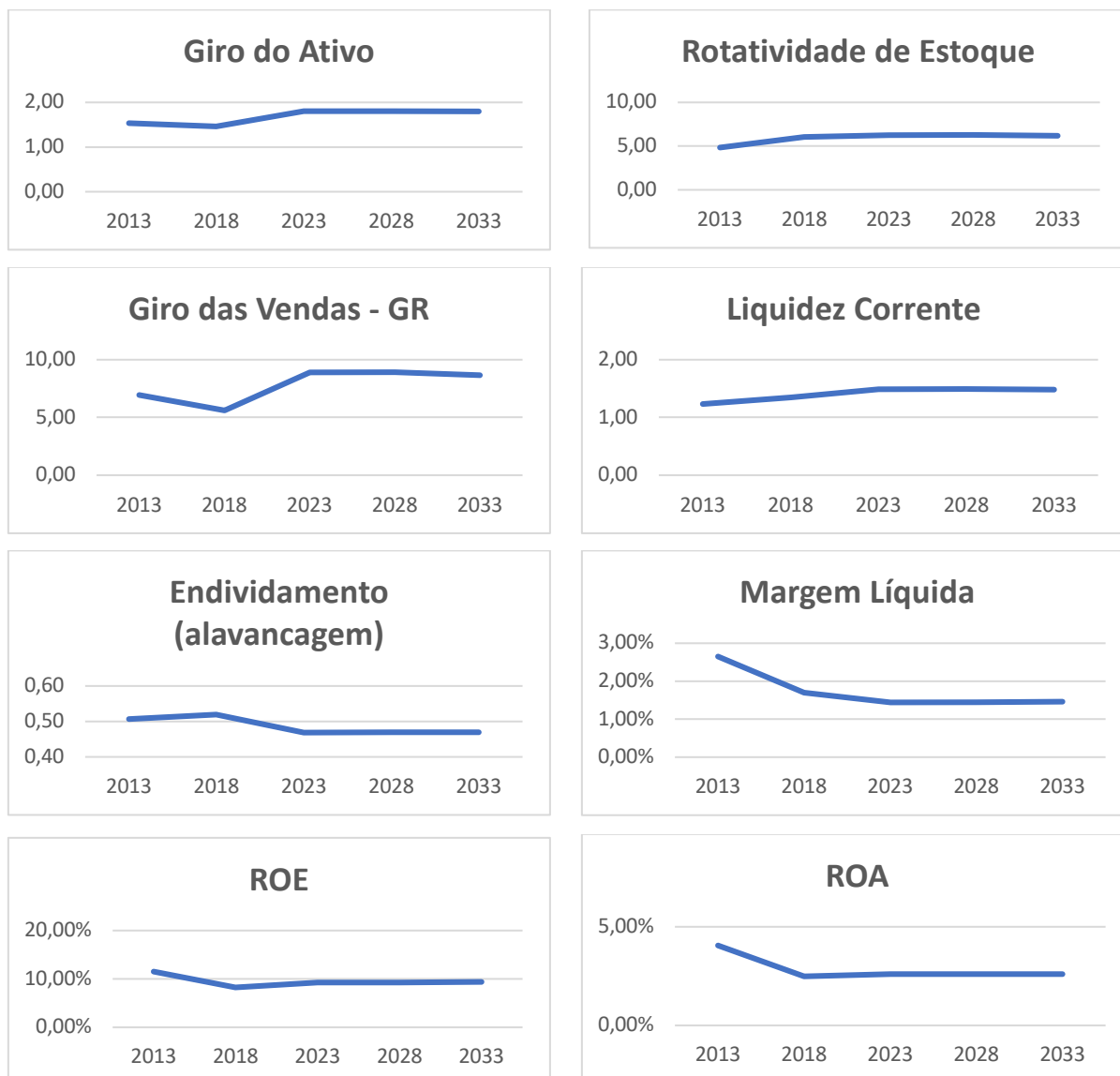
Análise dos indicadores financeiros

Índice	Fórmula	Informação Gerada	Análise	2013	2018	2023	2028	2033
Giro do Ativo	Receitas de Vendas / Ativo Total	Quanto a empresa obteve de vendas para cada R\$ 1,00 de capital investido.	Quanto maior, melhor	1,53	1,46	1,80	1,80	1,80
Rotatividade de Estoque	Total Vendas / Estoque	Quantas vezes o estoque foi renovado ou vendido durante o período.	Quanto maior, melhor	4,84	6,05	6,28	6,28	6,20
Giro das Vendas - GR	Vendas/Valores a Receber	Quantas vezes as vendas giraram no período.	Quanto maior, melhor	6,94	5,61	8,90	8,90	8,67
Liquidez Corrente	Ativo Circulante/ Passivo Circulante	Quanto a empresa possui de ativo circulante para cada R\$ 1,00 de passivo circulante.	Quanto maior, melhor	1,23	1,35	1,49	1,49	1,49
Endividamento (alavancagem)	Dívidas Totais / Ativos Totais	Proporção do total de dívidas em relação ao total de ativos da empresa.	Quanto menor, melhor	0,51	0,52	0,47	0,47	0,47
Margem Líquida	Lucro Líquido / Receitas de Vendas	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100,00 de vendas.	Quanto maior, melhor	2,65 %	1,70 %	1,44 %	1,44 %	1,46 %
ROE	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido Médio	Quanto a empresa gera de lucro para cada R\$ 1,00 de patrimônio líquido.	Quanto maior, melhor	11,5 2%	8,25 %	9,26 %	9,25 %	9,38 %
ROA	Lucro Líquido / Ativo Total Médio.	Quanto a empresa gera de lucro para cada R\$ 1,00 de ativo total.	Quanto maior, melhor	4,05 %	2,49 %	2,59 %	2,59 %	2,62 %

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Figura 5

Análise dos indicadores financeiros



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os índices financeiros analisados mostram uma tendência de melhoria na eficiência operacional e na gestão financeira da cooperativa ao longo do tempo.

O aumento do Giro do Ativo de 1,53 em 2013 para 1,80 em 2023 indica uma melhoria na eficiência da utilização dos ativos para gerar vendas. A projeção para 2028-2033 mantém o índice estável, refletindo uma expectativa de continuidade na eficiência operacional.

A Rotatividade de Estoque aumentou de 4,84 em 2013 para 6,28 em 2023, sugerindo uma gestão mais eficiente dos estoques. A projeção para 2028-2033 assume uma leve estabilização em torno de 6,20.

A Rotatividade de Vendas aumentou de 6,94 em 2013 para 8,90 em 2023, indicando uma gestão mais eficiente das vendas. A projeção para 2028-2033 assume uma leve estabilização em torno de 8,67.

A Liquidez Corrente aumentou de 1,23 em 2013 para 1,49 em 2023, indicando uma melhoria na capacidade de cobrir obrigações de curto prazo. A projeção para 2028-2033 mantém o índice estável em 1,49, refletindo uma gestão prudente dos ativos circulantes.

O índice de Endividamento reduziu de 0,51 em 2013 para 0,47 em 2023, indicando uma menor proporção de dívidas em relação aos ativos. A projeção para 2028-2033 assume a manutenção desse nível, refletindo uma abordagem cautelosa na gestão do endividamento.

A Margem Líquida diminuiu de 2,65% em 2013 para 1,44% em 2023, refletindo desafios na manutenção da lucratividade. A projeção para 2028-2033 assume uma leve estabilização em torno de 1,46%, indicando uma expectativa de controle dos custos e manutenção da margem de lucro.

O ROE diminuiu de 11,52% em 2013 para 9,26% em 2023, mas projeta uma leve melhoria para 2028 e 2033, indicando uma rentabilidade crescente sobre o patrimônio líquido. A projeção para 2028-2033 sugere uma leve melhoria, refletindo uma expectativa de crescimento contínuo na rentabilidade.

O ROA diminuiu de 4,05% em 2013 para 2,59% em 2023, mas projeta uma leve melhoria para 2028 e 2033, indicando uma rentabilidade crescente sobre os ativos totais. A projeção para 2028-2033 sugere uma leve melhoria, refletindo uma expectativa de crescimento contínuo na rentabilidade.

A evolução nos investimentos da cooperativa entre 2013 e 2023, tanto orgânicos quanto inorgânicos, deve ser analisada para maximizar a taxa de assertividade das análises. A Tabela 6, são destacados alguns marcos importantes neste período de análise.

Tabela 6*Investimentos realizados no período da análise.*

INVESTIMENTOS REALIZADOS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS	
2015	Assume operações de 26 unidades no Rio Grande do Sul. Parceria com a Marasca.
2017	Inauguração de um abatedouro de peixes com capacidade de processamento de 150 mil tilápias/dia.
2020	Operação de um segundo frigorífico de frangos em parceria com a Pluma Agro avícola, com capacidade de abate de 200 mil aves/dia.
2021	Aquisição de 19 unidades de negócio. Incorporação da Cooatol Cooperativa Agroindustrial.
2022	Inauguração de uma loja de supermercados em Rio Brillhante (MS) e um incubatório em Iporã (PR).
2023	Inauguração de uma nova Unidade Produtora de Leitões Desmamados e uma esmagadora de soja com capacidade de processamento de 60 mil sacas/dia.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Assim, é notável que esses investimentos estratégicos e expansões contribuíram para o crescimento dos indicadores financeiros da cooperativa, refletindo um aumento na eficiência operacional e na lucratividade. A análise dos questionários é uma confirmação de que a empresa está em alta, com perspectivas de continuidade de crescimento.

5 Considerações Finais

Este estudo analisou a implementação do modelo *Scorecard Stra.Tech.Man* em uma cooperativa agroindustrial, destacando o impacto do tripé integrado de estratégia, tecnologia e gestão na otimização dos processos de controle e decisão organizacional. Ao avaliar o passado, o presente e o futuro, a pesquisa ofereceu uma compreensão abrangente das práticas atuais bem como futuras projeções, pontuando que o crescimento da cooperativa deve seguir um caminho orgânico e inorgânico.

Atualmente, a cooperativa encontra-se num estágio mais avançado do que no passado, refletindo a eficácia da implementação do modelo *Stra.Tech.Man*. A ênfase em inovação permitiu o desenvolvimento de indicadores que orientam as decisões estratégicas. Porém, persiste a questão: "Para onde vamos?". A resposta a essa pergunta é crítica para garantir que a organização continue a evoluir de maneira sustentável e competitiva.

A dimensão estratégica do modelo corresponde ao questionamento "Onde estou, para onde quero ir, como vou e por quê?". A análise sinalizou que, com base no progresso observado, a cooperativa está bem posicionada para projetar seu futuro, mas deve continuar a definir

claramente seus objetivos de longo prazo e os caminhos para alcançá-los. O caminho escolhido envolve investimentos estratégicos e parcerias, como visto nas aquisições e expansões de investimentos mencionadas.

Sob a perspectiva tecnológica, a pergunta "Como posso criar, compor, difundir e reproduzir os meios do meu trabalho e meu *know-how* e por quê?" foi central para entender o papel das inovações tecnológicas. A implementação de tecnologias como SAP e Power BI mostrou-se importante passo para aprimorar os processos internos e compartilhar o conhecimento organizacional, mas está perceptível a visão dos gestores de que não se engessará apenas nestas.

Finalmente, em termos de gestão, o foco foi em "Como uso meus recursos disponíveis e por quê?". A análise indicou que uma gestão eficaz dos recursos financeiros e humanos é vital para realizar os objetivos estratégicos e tecnológicos. Um uso eficiente dos recursos garante que a cooperativa maximize sua produtividade e alinhe suas práticas com seus objetivos estratégicos. A gestão eficaz dos recursos humanos e tecnológicos é uma prioridade, com foco na capacitação contínua e no envolvimento dos colaboradores nas decisões estratégicas. Isso garante um melhor engajamento e desempenho organizacional.

Os dados revelaram uma forte sinergia entre as respostas dos participantes e a análise dos indicadores da cooperativa. Ambos os conjuntos de informações confirmam a eficácia do modelo *Stra.Tech.Man* em integrar estratégia, tecnologia e gestão. Essa convergência garante que as ações aprovadas estejam alinhadas com os objetivos planejados e bem direcionadas para alcançar os resultados desejados.

Conclui-se que o *Scorecard Stra.Tech.Man* proporciona à cooperativa uma reflexão mensurável para avaliar "onde está", decidir "para onde deve ir" e determinar os recursos necessários para a jornada. O foco integrado em estratégia, tecnologia e gestão, com uma forte ênfase na inovação, oferece um caminho mais claro para a evolução. Isso sugere uma integração entre os diversos departamentos em sinergia e compartilhamento de conhecimentos adquiridos para projetar novos indicadores e processos.

Como perspectiva futura para novos estudos, é possível uma exploração da aplicabilidade do modelo em diferentes setores além do agroindustrial, avaliando diferenças culturais e estruturais que possam influenciar sua implementação. Além disso, uma investigação mais aprofundada poderia focar na relação entre o modelo *Stra.Tech.Man* e a transformação digital em empresas de menor porte, que enfrentam desafios distintos em relação

à inovação. A identificação de questões adicionais para medir o impacto do longo prazo do modelo de sustentabilidade empresarial preencheria as lacunas desta pesquisa.

Referências

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. A. (2014). The relationship between organizational culture and product innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-147.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.659>.
- Agostino, D., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2022). Digitalization, accounting and accountability: A literature review and reflections on future research in public services. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 430-453.
<https://doi.org/10.1111/faam.12301>.
- Allen, P., Maguire, S., & McKelvey, B. (2011). *The Sage handbook of complexity and management*. Sage.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de controle de gestão*. McGraw-Hill.
- Assaf Neto, A., & Tibúrcio, S. C. A. (2012). *Administração de capital de giro* (4ª. ed.) Atlas.
- Bell, S. (2020). *Os fundamentos da gestão de PI: Protegendo sua inovação*. Wiley.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension, *Management Accounting Research*, 15(2), 107-134.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Princípios de finanças corporativas* (12ª. ed.). AMGH.
- Bruni, A. L. (2014). *A análise contábil e financeira* (3ª. ed.) Atlas.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in an age of brilliant technologies*. WW Norton.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chatzinikolaou, D. & Vlados, C. (2019). Schumpeter, Neo-Schumpeterianism, and Stra.Tech.Man Evolution of the Firm. *Issues in Economics and Business*, 5(2), 80-102.
- Conrad, C., & Poole, M. S. (2012). *Comunicação organizacional estratégica: Em uma economia global* (7ª. ed.). Wiley.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competindo em analytics: A nova ciência da vitória*. Harvard Business School Press.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2000). *Wharton sobre gerenciamento de tecnologias emergentes*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Deming, W. E. (1986). *Fora da crise*. MIT Press.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

- Ertuğrul, I., & Karakaşoğlu, N. (2009). Performance evaluation of Turkish cement firms with fuzzy analytic hierarchy process and TOPSIS methods. *Expert Systems with Applications*, 36(1), 702-715.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.10.014>
- García-Sánchez, I.-M., Suárez-Fernández, O., & Martínez-Ferrero, J. (2019). Female directors and impression management in sustainability reporting. *International Business Review*, 28(2), 359-374. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.10.007>
- Gitman, L. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14^a. ed.). Pearson.
- Goretzki, L., & Weber, J. (2012). Die zukunft des business partners - ergebnisse einer empirischen studie zur zukunft des controllings. *Controlling & Management*, 56(1), 22-29.
<https://doi.org/10.1365/s12176-012-0105-3>
- Graham, A., Davey-Evans, S., & Toon, I. (2012). The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71-88.
doi: 10.1108/09675421211231934
- Hall, B. H., Mairesse, J., & Mohnen, P. (2010). Measuring the returns to R&D. In: B. H Hall, & N. Rosenberg (Eds.). *Handbook of the economics of innovation* (v.2, Chap.24, pp.1033-1082). Elsevier.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.
<https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>
- Horváth, P., & Michel, U. (2017). *Industrie 4.0: Controlling im Zeitalter der intelligenten Vernetzung: Dream Car der Ideenwerkstatt im ICV 2015*. Internationaler Controller Verein.
- Iudícibus, S. (2009). *Teoria da contabilidade* (9^a. ed.). Atlas.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *O Balanced Scorecard: Traduzindo estratégia em ação*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Harvard Business Press.
- Kenny, G., & Fahy, M. (2019). *Gestão de desempenho e comunicações estratégicas em serviços públicos*. Palgrave MacMillan.
- Khan, M. Y., & Jain, P. K. (2013). *Gestão financeira: Texto, problemas e casos* (7^a. ed.). McGraw-Hill.
- Knudsen, D.-R. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 36, 100441.
<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441>
- Leonard-Barton, D. (1988). Implementation as mutual adaptation of technology and organization. *Research Policy*, 17(5), 251-267.
[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(88\)90006-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(88)90006-6)

- Matarazzo, D. C. (2003). *Análise financeira de balanços: Abordagem básica e gerencial* (6ª ed.). Atlas.
- Moghimi, R., & Anvari, A. (2014). An integrated fuzzy MCDM approach and analysis to evaluate the financial performance of Iranian cement companies. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 71, 685-698.
<https://doi.org/10.1007/s00170-013-5370-6>
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1)
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2014). *Estratégia, estrutura e desempenho: Uma estrutura para testar a aplicabilidade das estruturas existentes*. Springer.
- Porter, M. (1990). *A vantagem competitiva das nações*. Free Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96-114.
- Respício, A., Adam, F., Philips-Wren, G., Teixeira, C., & Telhada, J. (Eds.). (2010). *Bridging the socio-technical gap in decision support systems: Challenges for the next decade*. IOS Press.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2013) *Finanças corporativas* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Shaw, J. D., Park, T.-Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, hrm investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 572-589.
<http://www.jstor.org/stable/23471059>
- Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and its discontents*. WW Norton & Company.
- Stone, J. (2010). *Gerenciando trabalhadores do conhecimento: Liberando inovação e produtividade*. Palgrave MacMillan.
- Thong, J. Y. L. (2001). Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses. *Omega*, 29(2), 143-156.
[https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(00\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(00)00035-9)
- Vlados, C. (2019). Change management and innovation in the “living organization”: The Stra.Tech.Man approach. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 229-256.
<https://doi.org/10.25019/MDKE/7.2.06>
- Vlados, C. (2021). The Stra.Tech.Man Scorecard. *Internacional Journal of Business Administrations*, 12(2), 36-63.
<https://doi.org/10.5430/ijba.v12n2p36>
- Wagener, B. (2016). Wir müssen die Controlling-Ausbildung auf den Prüfstand stellen! *Controlling & Management Review*, 60, 30-33.
<https://doi.org/10.1007/s12176-016-0064-1>

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Whittington, R. (2001). *O que é estratégia: E isso importa?* (2^a. ed.). Routledge.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
<https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.76>