

**BALANCED SCORECARD COMO ESTRATÉGIA DE CONTROLE GERENCIAL PARA
POTENCIALIZAR O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

ZARDO, Natália
CORDEIRO, Eloisa
GHEDINI, Kaliana
BENDER, Caroline
FARINON, Kemylli

Resumo

No ambiente corporativo contemporâneo, marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, a gestão estratégica exige instrumentos capazes de alinhar operações às metas de longo prazo com precisão (Krylov, 2020). Nesse ínterim, o Balanced Scorecard (BSC) surge como sistema de gestão estratégica destinado a traduzir missão e visão organizacional em um conjunto coerente de indicadores, consolidando-se como ferramenta de controle gerencial (Kaplan; Norton, 1997). Ao transcender a mensuração puramente financeira, o BSC permite abarcar múltiplas perspectivas de desempenho, incluindo clientes, processos internos e aprendizado organizacional (Madsen, 2025). A literatura recente debate a eficácia do BSC na otimização da performance empresarial e na qualidade das informações gerenciais, especialmente em cenários pós-pandemia e de transformação digital (Hammood; Dammak, 2023). Emergindo desse panorama, define-se o problema de pesquisa: de que maneira a produção científica atual evidencia o impacto do Balanced Scorecard na performance

financeira e organizacional? Conseqüentemente, a pesquisa objetiva analisar, mediante revisão bibliográfica sistemática, como o BSC potencializa o desempenho organizacional com base em publicações recentes. A justificativa fundamenta-se na pertinência do tema para as Ciências Contábeis, visto que a mensuração adequada do desempenho é crucial para a tomada de decisão e sustentabilidade corporativa. Conforme reforçam Szczupak e Stajniak (2022), o BSC permanece instrumento vital de apoio à gestão em ambientes econômicos complexos, legitimando a necessidade de atualização do conhecimento sobre sua aplicação prática.

Para atingir o objetivo proposto, conduziu-se uma pesquisa bibliográfica de natureza descritiva, com abordagem qualiquantitativa. O levantamento de dados foi realizado na Plataforma de Periódicos CAPES, utilizando o termo de busca "Balanced Scorecard", no campo "Título". A seleção desta base de dados justifica-se por sua abrangência e pelo rigor na indexação de periódicos nacionais e internacionais. Os filtros aplicados incluíram: tipo de material "Artigo Científico", acesso aberto, ano de publicação entre 2016 e 2026, produção nacional e internacional, revisado por pares, nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Multidisciplinar e Ciências Humanas, nos idiomas inglês e português. Inicialmente, foram analisados 156 itens individualmente. Destes, foram descartados aqueles cuja relação com o tema não foi considerada suficientemente próxima, resultando em uma amostra final de 11 artigos selecionados para análise aprofundada. Foram extraídos dados dos estudos relacionados ao método, tipo de pesquisa, procedimento e resumo dos impactos do BSC. Bem como, foi categorizado os artigos por autoria, ano, método e procedimentos, garantindo rigor científico. Para viabilizar a análise quantitativa dos dados, as informações extraídas dos artigos foram tabuladas em planilha eletrônica Microsoft Excel, permitindo a organização, categorização e geração de indicadores estatísticos descritivos, como frequências e percentuais.

O resultado quantitativo dos 11 artigos revelou diversidade metodológica, permitindo responder ao problema de pesquisa. Quanto ao tipo de pesquisa, 45% destas foram classificadas como quantitativas, 27% como qualitativas e

18% como mistas. Em relação ao procedimento metodológico, 64% foram descritivas, 27% explicativas e 9% exploratórias. No que se refere à quantidade de autores, 45% dos artigos possuíam dois autores, enquanto 36% apresentavam um autor e 18% quatro autores ou mais. Os resultados qualitativos indicam que a ferramenta fortalece a relação entre práticas de controle gerencial e qualidade das informações financeiras. Hammood e Dammak (2023) demonstraram, por meio de pesquisa quantitativa, o papel mediador do BSC entre o controle interno e a qualidade dos relatórios financeiros, contribuindo para maior confiabilidade dos dados contábeis e desempenho, respondendo diretamente à questão do impacto financeiro e validando a eficácia do modelo. 27% da amostra elucidou a evolução conceitual e a aplicação gerencial do BSC, complementando os dados numéricos. Estudos como os de Madsen (2025) e Szczupak e Stajniak (2022), de natureza qualitativa, consolidaram os fundamentos teóricos, destacando benefícios e desafios na implementação contemporânea. Especificamente, Saraiva e Alves (2017) analisaram a evolução histórica do BSC em comparação a outros sistemas, explicando sua disseminação e aplicação prática ao longo do tempo, o que contextualiza por que a ferramenta permanece relevante despite das mudanças tecnológicas. Além disso, pesquisas recentes mostram que o BSC integra indicadores financeiros e não financeiros (Daraio et al., 2023), promovendo alinhamento estratégico e gestão eficiente em setores diversos, desde a indústria têxtil (Quesado et al., 2022) e a industrial brasileira em geral (Alves, 2024) à Indústria 4.0 (Wolniak & Grebski, 2023), adaptando-se à maturidade organizacional e reforçando decisões confiáveis e desenvolvimento conceitual (Liu, 2022). Dessa forma, a resposta ao problema da pesquisa indica que os estudos recentes demonstram que o impacto do BSC na performance não se restringe à aferição numérica, mas atua como um catalisador de cultura organizacional, promovendo alinhamento estratégico, integrando controles à qualidade da informação e adaptando-se a especificidades tecnológicas para decisões assertivas.

Diante do exposto, conclui-se que a relevância do Balanced Scorecard persiste devido à sua capacidade de traduzir estratégias em ações mensuráveis, impactando positivamente a performance organizacional para além dos aspectos financeiros. A síntese dos dados analisados indica que a ferramenta atua como um elo integrador entre controle interno e qualidade da informação, adaptando-se a diferentes maturidades setoriais e exigências tecnológicas. Portanto, valida-se como instrumento indispensável para a governança corporativa moderna em cenários voláteis. Ressaltam-se, contudo, as limitações desta pesquisa: a restrição à base CAPES e o recorte temporal (2016-2026) podem ter excluído produções relevantes ou estudos clássicos publicados em outras plataformas ou períodos anteriores; a seleção de artigos exclusivamente em português e inglês introduziu possível viés geográfico e linguístico na amostra; e a natureza estritamente bibliográfica da pesquisa impede a validação empírica dos resultados em contextos específicos, como pequenas e médias empresas, cuja dinâmica de implementação do BSC difere significativamente da observada em grandes corporações. Como recomendações para pesquisas futuras, sugerem-se: (1) a realização de estudos para avaliar o impacto do BSC no longo prazo em organizações brasileiras, preenchendo lacunas relativas à adaptação cultural e institucional da ferramenta; e (2) investigações que explorem a integração do BSC com tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, na contabilidade gerencial, em consonância com as tendências de inovação tecnológica identificadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Roberto de Carvalho Cavalcanti. Grau de sofisticação da adoção do Balanced Scorecard: evidências de um setor industrial do estado de Pernambuco. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, 2024.

DARAI, C.; DI LEO, S.; IAZZOLINO, G.; LAISE, D. DEA, balanced scorecard and intellectual capital including the gender dimension: A comprehensive list of indicators. *International Transactions in Operational Research*, 2023.

HAMMOOD, A. M.; DAMMAK, Saida. The Mediating Role of the Balanced Scorecard in the Relationship Between Internal Control and the Financial Reports Quality. *International Journal of Professional Business Review*, 2023.

KRYLOV, S. Strategic operational analysis based on balanced scorecard in present-day global economic environment. *SHS Web of Conferences*, 2020.

LIU, Shuangshuang. Internal Economic Management and Performance Evaluation Method of Enterprise Based on Balanced Scorecard. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022.

MADSEN, D. Ø. Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia*, 2025.

QUESADO, P. R.; MARQUES, S.; SILVA, R.; RIBEIRO, A. The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences*, 2022.

SARAIVA, Helena I.; ALVES, Maria-Céu F.G. Evolução do Balanced Scorecard – Uma comparação com outros sistemas. *Revista HOLOS*, 2017.

SZCZUPAK, L.; STAJNIAK, M. Balanced Scorecard as a Tool Supporting Organization Management. *European Research Studies Journal*, 2022.

WOLNIAK, R.; GREBSKI, W. The usage of statistical Balanced Scorecard in Industry 4.0 conditions. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2023.

natalia.zardo@unoesc.edu.br

eloisaacordeiro@gmail.com

kalianaghedini2027@gmail.com

bendercaroline@gmail.com

kemyllifarinon@unoesc.edu.br