

# BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

Maria Eduarda de Souza Rodrigues <sup>1</sup>

Deise Cristina Silva Oliveira Campos Nogueira <sup>2</sup>

## RESUMO

O Balanced Scorecard (BSC) consolidou-se como uma ferramenta essencial de gestão estratégica, desenvolvida por Kaplan e Norton na década de 1990, em resposta às limitações dos modelos baseados apenas em indicadores financeiros. Sua estrutura fundamenta-se em quatro perspectivas interligadas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento possibilitando às organizações alinhar missão, visão e objetivos estratégicos com indicadores mensuráveis. Ao longo dos anos, o BSC evoluiu de sistema de medição para um modelo abrangente de governança estratégica, capaz de integrar variáveis financeiras e intangíveis, como inovação, conhecimento e relacionamento com stakeholders. Estudos apontam que sua aplicação fortalece a comunicação interna, o engajamento de equipes e o aprendizado organizacional, favorecendo a adaptação em contextos competitivos e dinâmicos. Apesar dos benefícios, o modelo enfrenta desafios como a resistência cultural, a dificuldade na definição de indicadores objetivos e o risco de burocratização, que podem comprometer sua eficácia. Ainda assim, sua capacidade de adaptação a diferentes setores, incluindo instituições públicas, microempresas e ambientes tecnológicos, reforça sua relevância. Dessa forma, o BSC mantém-se como um instrumento de apoio à tomada de decisão, ampliando a visão estratégica e promovendo o desenvolvimento sustentável das organizações.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard; gestão estratégica; indicadores de desempenho; alinhamento organizacional.

## ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) has established itself as an essential tool for strategic management, developed by Kaplan and Norton in the 1990s in response to the limitations of models based solely on financial indicators. Its structure is based on four interconnected perspectives — financial, customer, internal processes, and learning and growth — enabling organizations to align mission, vision, and strategic objectives with measurable indicators. Over the years, the BSC has evolved from a measurement system into a comprehensive model of strategic governance, capable of integrating financial and intangible variables such as innovation, knowledge, and stakeholder relationships. Studies highlight that its application strengthens internal communication, team engagement, and organizational learning, fostering adaptation in competitive and dynamic contexts. Despite its benefits, the model faces challenges such as cultural

---

<sup>1</sup> Técnico em Administração – Etec Prof. Alfredo de Barros Santos. [maria.souza1018@etec.sp.gov.br](mailto:maria.souza1018@etec.sp.gov.br)

<sup>2</sup> [Deise Cristina]. Professora da Etec Prof. Alfredo de Barros Santos. [deise.oliveira28@etec.sp.gov.br](mailto:deise.oliveira28@etec.sp.gov.br)

resistance, difficulties in defining objective indicators, and the risk of bureaucratization, which may compromise its effectiveness. Nevertheless, its ability to adapt to different sectors, including public institutions, small businesses, and technological environments, reinforces its relevance. Thus, the BSC remains an instrument that supports decision-making, broadens strategic vision, and promotes the sustainable development of organizations.

**Keywords:** Balanced Scorecard; strategic management; performance indicators; organizational alignment.

## 1. INTRODUÇÃO

O Balanced Scorecard (BSC) surgiu como uma alternativa às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, centrados quase exclusivamente em indicadores financeiros. Criado por Kaplan e Norton no início da década de 1990, o modelo introduziu uma abordagem mais abrangente ao propor a integração entre variáveis financeiras e não financeiras, estruturadas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essa lógica inovadora possibilitou uma visão mais equilibrada das organizações, associando a formulação da estratégia à execução prática e ao monitoramento contínuo de resultados (Pederneiras et al., 2022).

O BSC consolidou-se como um sistema de gestão estratégica ao permitir que as empresas transformassem missão e visão em objetivos tangíveis, acompanhados por indicadores de desempenho claros. Essa transformação decorre da necessidade de alinhar todos os níveis da organização em torno de um direcionamento comum, superando as dificuldades históricas de traduzir estratégias em ações concretas. Nesse sentido, a ferramenta é reconhecida por contribuir para a comunicação interna, o alinhamento estratégico e o aprendizado organizacional, aspectos fundamentais em ambientes marcados por competitividade e mudanças constantes (Galas; Forte, 2021).

O desenvolvimento do Balanced Scorecard também se relaciona com a crescente valorização dos ativos intangíveis, como inovação, conhecimento e relacionamento com clientes. Ao ampliar o foco da avaliação de resultados, o modelo passou a atuar como uma ponte entre planejamento estratégico e controle gerencial, reforçando sua aplicabilidade em contextos diversos. Além disso, sua compatibilidade com outras práticas, como mapas estratégicos e relatórios de sustentabilidade,

demonstra a capacidade de adaptação do BSC às novas exigências do ambiente empresarial contemporâneo (Mio; Costantini; Panfilo, 2022).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a aplicação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica nas empresas, destacando suas contribuições para o alinhamento organizacional e a melhoria do desempenho. Para alcançar esse propósito, estabelecem-se como objetivos específicos: investigar os fundamentos conceituais e históricos que sustentam o BSC; compreender a estrutura de suas quatro perspectivas e a articulação com os objetivos estratégicos; examinar as etapas de implementação e os principais desafios enfrentados nesse processo; e avaliar os benefícios e limitações do modelo enquanto instrumento de monitoramento estratégico.

A escolha pelo tema justifica-se pela relevância crescente do Balanced Scorecard como ferramenta capaz de auxiliar organizações na superação de desafios relacionados à execução eficaz de estratégias. Em um contexto em que a simples análise financeira já não é suficiente para garantir competitividade, torna-se indispensável o uso de sistemas de gestão que contemplem múltiplas dimensões do desempenho. Assim, o estudo do BSC contribui não apenas para compreender sua aplicabilidade teórica e prática, mas também para evidenciar sua importância como instrumento de apoio à tomada de decisão e ao fortalecimento do desempenho organizacional a longo prazo.

## **2. REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO BALANCED SCORECARD**

O surgimento do Balanced Scorecard representou uma resposta concreta às limitações dos sistemas tradicionais de medição de desempenho, centrados quase exclusivamente em indicadores financeiros. Essa abordagem inovadora foi concebida por Robert Kaplan e David Norton como uma ferramenta capaz de traduzir a estratégia organizacional em um conjunto de indicadores distribuídos em quatro perspectivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O modelo emergiu a partir de pesquisas realizadas com empresas que buscavam métodos mais abrangentes para monitorar seus resultados e alinhar suas ações estratégicas à execução operacional. A essência do Balanced Scorecard reside na sua capacidade de integrar variáveis financeiras e não financeiras, rompendo com a

lógica de avaliação unidimensional centrada apenas no lucro, e proporcionando uma visão mais equilibrada e dinâmica da organização (Pederneiras et al., 2022).

O Balanced Scorecard também se fundamenta teoricamente na articulação entre planejamento estratégico e controle gerencial, oferecendo um modelo de gestão que permite a retroalimentação constante entre objetivos de longo prazo e metas operacionais. Sua estrutura foi desenhada para auxiliar gestores a converterem a visão e a estratégia em objetivos e indicadores tangíveis, facilitando o acompanhamento do desempenho em diferentes níveis da organização. Esse sistema representa uma transição importante do enfoque tradicional de controle baseado em orçamento para um modelo centrado na estratégia, com ênfase na comunicação, alinhamento e aprendizado organizacional. Assim, o BSC proporciona uma base teórica que incorpora conceitos de gestão estratégica, teorias de desempenho e aprendizado organizacional, sendo especialmente útil em contextos de alta competitividade e mudança constante (Galas; Forte, 2021).

Ao longo do tempo, o Balanced Scorecard evoluiu de uma ferramenta de medição para um verdadeiro sistema de gestão estratégica. Inicialmente voltado à complementação dos indicadores financeiros, o modelo passou a ser utilizado como um instrumento para comunicar a estratégia, alinhar objetivos em todos os níveis da organização, priorizar projetos e iniciativas, e fornecer feedback sobre os processos de execução estratégica. Essa transformação decorre da constatação de que muitas organizações falham não por ausência de estratégia, mas pela dificuldade de implementação eficaz. O BSC, ao associar metas de desempenho a iniciativas estratégicas, atua como uma ponte entre a formulação e a execução, o que reforça seu valor teórico e prático como um sistema completo de gestão estratégica (Kumar et al., 2024).

A proposta do Balanced Scorecard foi desenvolvida a partir de um estudo conduzido no início dos anos 1990 com empresas que enfrentavam dificuldades para traduzir sua estratégia em ações concretas. A partir dessas observações, identificou-se que os indicadores financeiros, embora essenciais, eram insuficientes para orientar a gestão em ambientes complexos. Foi nesse contexto que Kaplan e Norton propuseram uma estrutura composta por quatro perspectivas inter-relacionadas, capaz de capturar o valor gerado por ativos intangíveis, como conhecimento, inovação e relacionamento com clientes. Essa abordagem está alicerçada na ideia de que a performance organizacional depende do equilíbrio entre diferentes dimensões, e não

apenas da lucratividade. A solidez teórica do BSC também se manifesta na sua compatibilidade com outras ferramentas de gestão, como mapas estratégicos e painéis de indicadores, ampliando sua aplicabilidade no ambiente empresarial (Mio; Costantini; Panfilo, 2022).

A aplicação prática do Balanced Scorecard nas organizações depende da clareza com que os objetivos estratégicos são definidos e desdobrados nas quatro perspectivas do modelo. Esse desdobramento requer um esforço coletivo de compreensão da estratégia por parte dos gestores e colaboradores, o que implica na construção de mapas estratégicos que representem visualmente as relações de causa e efeito entre os objetivos. A partir desses mapas, são selecionados os indicadores mais adequados para cada meta, além de metas quantitativas e iniciativas específicas que guiarão a execução. Essa operacionalização do BSC evidencia sua base teórica ligada ao pensamento sistêmico e à gestão por resultados, permitindo o monitoramento do progresso estratégico em tempo real e possibilitando ajustes ao longo do percurso (Pederneiras et al., 2022).

Em empresas que adotam o Balanced Scorecard de forma estruturada, observa-se uma melhoria significativa na comunicação interna e no alinhamento de esforços em todos os níveis hierárquicos. A clareza dos objetivos estratégicos e a transparência dos indicadores estabelecem um ambiente propício ao engajamento e à responsabilização, aspectos fundamentais para a efetividade da gestão. Além disso, o BSC favorece o aprendizado organizacional contínuo, pois os resultados obtidos são analisados periodicamente e comparados com as metas previamente definidas, o que permite a identificação de desvios, a correção de rumos e o aperfeiçoamento constante das práticas gerenciais. Essa lógica retroalimentada se ancora na teoria da organização como sistema aberto, em constante adaptação ao ambiente (Kumar et al., 2024).

A partir do momento em que o Balanced Scorecard é internalizado pela cultura organizacional, ele passa a ser mais do que um conjunto de indicadores torna-se um verdadeiro sistema de governança estratégica. Essa evolução exige maturidade da alta administração, que deve liderar o processo de implementação com compromisso e visão de longo prazo. A escolha de indicadores pertinentes, a definição precisa das metas e a vinculação entre as iniciativas estratégicas e os resultados esperados dependem de uma estrutura organizacional coesa e de uma liderança capaz de traduzir a visão estratégica em ações concretas. A teoria institucional contribui para

essa compreensão ao indicar que o sucesso do BSC está também relacionado à legitimidade da sua adoção no contexto organizacional e ao comprometimento das lideranças (Galas; Forte, 2021).

## 2.2. VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A aplicação do Balanced Scorecard representa uma mudança significativa na forma como as organizações monitoram seus resultados e desdobram estratégias. Ao combinar indicadores financeiros e não financeiros, o modelo amplia a capacidade de visualização das ações organizacionais em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Tal estrutura contribui para o alinhamento entre os níveis hierárquicos e promove maior coerência na implementação da estratégia. Entretanto, sua eficiência depende de um processo contínuo de revisão e realinhamento dos objetivos, exigindo dedicação gerencial permanente. Além disso, a clareza na definição dos indicadores e a capacidade de mensurá-los de forma objetiva são elementos determinantes para o sucesso do modelo, especialmente em contextos onde o desempenho organizacional é impactado por múltiplas variáveis externas e internas (Oliveira et al., 2021; Mio; Costantini; Panfilo, 2022).

O uso do Balanced Scorecard no contexto da sustentabilidade organizacional também tem ganhado destaque, à medida que permite integrar métricas ambientais, sociais e de governança à lógica estratégica. Essa ampliação contribui para uma visão mais sistêmica e responsável da atuação corporativa, permitindo que empresas respondam às demandas de stakeholders diversos sem abrir mão da performance econômica. Contudo, as dificuldades na implementação do BSC sustentável são evidentes, principalmente pela carência de padrões internacionalmente consolidados para indicadores não financeiros. Além disso, muitas organizações enfrentam limitações operacionais, como ausência de dados confiáveis e baixa integração entre áreas, que comprometem a eficácia do monitoramento estratégico. Esses obstáculos indicam que a ferramenta exige não apenas ajustes técnicos, mas também mudanças culturais e institucionais para atingir todo seu potencial (Aziz; Dewanto, 2022; Kumar et al., 2024).

Diversas pesquisas indicam que, apesar da popularidade do Balanced Scorecard, sua implantação ainda encontra resistências significativas em ambientes

corporativos e institucionais. A falta de envolvimento efetivo da alta administração, somada à resistência à mudança por parte das equipes operacionais, frequentemente inviabiliza o pleno aproveitamento das funcionalidades da ferramenta. Além disso, a tentativa de aplicação padronizada em contextos distintos desconsidera particularidades organizacionais, o que resulta em distorções nos resultados. As falhas na etapa de desdobramento das metas estratégicas em indicadores operacionais tangíveis também têm sido apontadas como um fator crítico de insucesso. Tais evidências reforçam a necessidade de adaptação criteriosa da ferramenta à realidade de cada organização, respeitando sua maturidade gerencial e capacidade de mobilização interna (Pederneiras et al., 2022; Galas; Forte, 2021).

A abordagem do Balanced Scorecard pode ser profundamente impactada pela forma como os indicadores são concebidos e utilizados na prática. Em muitos casos, há uma tendência à adoção de indicadores que privilegiam o controle operacional, em detrimento da orientação estratégica proposta originalmente pelo modelo. Essa distorção compromete não apenas a função de alinhamento estratégico, mas também o potencial do BSC de fomentar inovação, aprendizado organizacional e construção de valor a longo prazo. Para que isso não ocorra, é essencial que os gestores compreendam as relações de causa e efeito entre os objetivos e promovam uma cultura de análise crítica e reflexiva sobre os resultados obtidos. Essa maturidade analítica ainda é limitada em muitos ambientes corporativos, o que compromete a aplicabilidade plena do modelo (Tawse; Tabesh, 2023; Oliveira et al., 2021).

A partir de uma perspectiva crítica, observa-se que o Balanced Scorecard oferece vantagens inegáveis em termos de clareza estratégica e monitoramento de desempenho, mas sua efetividade depende de diversos fatores contextuais. A falta de uma metodologia robusta para estabelecer o vínculo entre indicadores e resultados concretos ainda é uma lacuna. Ao mesmo tempo, sua utilização acrítica pode levar à burocratização dos processos de gestão, afastando-se dos reais objetivos estratégicos. Muitos dos insucessos na aplicação do BSC estão ligados a falhas na capacitação das equipes e ao uso superficial da ferramenta. Portanto, a adoção do modelo exige mais que replicação técnica: demanda uma internalização de seus princípios como parte integrante da cultura organizacional (Aziz; Dewanto, 2022; Mio; Costantini; Panfilo, 2022).

A eficácia do Balanced Scorecard como ferramenta de apoio à gestão depende também da articulação entre suas perspectivas e os processos decisórios cotidianos.

Quando aplicado de forma isolada, sem conexão com a cultura organizacional e os sistemas de incentivo, o modelo tende a se tornar um instrumento apenas formal, com pouco impacto sobre o desempenho real. Essa desconexão é acentuada em contextos onde a estrutura organizacional é fragmentada, dificultando a fluidez da informação e a responsabilização pelos resultados. A vinculação entre os indicadores do BSC e os sistemas de recompensa e reconhecimento é apontada como elemento-chave para garantir comprometimento com os objetivos estratégicos. Além disso, a ausência de métricas qualitativas ou de natureza intangível, como clima organizacional ou reputação, limita a capacidade do BSC de captar os aspectos mais complexos da atuação empresarial (Pederneiras et al., 2022; Kumar et al., 2024).

Em instituições públicas, a utilização do Balanced Scorecard tem mostrado potencial para promover maior alinhamento entre os programas governamentais e os objetivos estratégicos das políticas públicas. Contudo, a implantação enfrenta desafios próprios, como instabilidade administrativa, baixa continuidade das ações entre gestões e carência de recursos técnicos. Esses fatores dificultam a construção de indicadores consistentes e o acompanhamento longitudinal das metas. Além disso, a pressão por resultados de curto prazo pode comprometer a lógica estratégica do BSC, enfraquecendo sua capacidade de induzir mudanças estruturais. A experiência internacional mostra que a adoção do modelo no setor público demanda não apenas ferramentas técnicas, mas também arcabouço político e institucional que favoreça a continuidade e o aprendizado organizacional (Aziz; Dewanto, 2022; Tawse; Tabesh, 2023).

Ao analisar a evolução do Balanced Scorecard desde sua criação, percebe-se um movimento de ampliação de sua aplicabilidade, incluindo aspectos relacionados à sustentabilidade, inovação e gestão de stakeholders. Essa ampliação responde à crescente complexidade do ambiente empresarial, no qual os resultados financeiros isolados já não refletem integralmente o desempenho organizacional. A incorporação de indicadores socioambientais ao BSC exige, no entanto, uma revisão crítica de sua estrutura original, pois muitas organizações ainda enfrentam dificuldades em mensurar tais dimensões com confiabilidade. O desafio não reside apenas na técnica, mas também na disposição das lideranças em integrar de fato esses aspectos ao núcleo da estratégia, em vez de tratá-los como apêndices meramente reputacionais (Mio; Costantini; Panfilo, 2022; Kumar et al., 2024).



O sucesso na adoção do Balanced Scorecard está diretamente ligado ao grau de participação das equipes no processo de construção e monitoramento dos indicadores. A co-participação de diferentes setores promove maior comprometimento, compreensão das metas e senso de responsabilidade coletiva, criando condições favoráveis ao aprendizado contínuo. No entanto, essa participação nem sempre é garantida, especialmente em estruturas organizacionais verticalizadas, onde as decisões são centralizadas e a comunicação é falha. Nesse contexto, o BSC pode ser visto com desconfiança ou como mais uma exigência burocrática. Para que o modelo seja eficaz, é necessário criar espaços de diálogo e capacitação, permitindo que todos os níveis da organização compreendam sua lógica e contribuições (Galas; Forte, 2021; Oliveira et al., 2021).

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica, considerada fundamental para a compreensão aprofundada de conceitos, práticas e tendências já discutidas na literatura acadêmica. A escolha pela abordagem bibliográfica se justifica por possibilitar o levantamento, análise e interpretação de publicações científicas, livros, artigos e outros materiais já consolidados no campo de interesse, sem a necessidade de investigação direta em campo.

A pesquisa bibliográfica consiste na seleção criteriosa de fontes relevantes, buscando autores de referência e publicações atualizadas que contribuem para o embasamento teórico do trabalho. Inicialmente, foi realizado um mapeamento das bases de dados acadêmicas como Scielo, Google Scholar, Periódicos CAPES, além de consultas a livros digitais disponíveis em bibliotecas universitárias. Para garantir a atualidade e a relevância das informações, priorizou-se a utilização de textos publicados nos últimos cinco anos, sem desconsiderar clássicos da área quando necessário para o aprofundamento do referencial teórico.

A coleta dos materiais foi feita de forma sistemática, utilizando palavras-chave relacionadas ao objeto de estudo e cruzamentos entre autores reconhecidos no meio acadêmico. Após o levantamento, os textos selecionados passaram por uma triagem baseada em critérios como qualidade editorial, credibilidade dos autores, ano de publicação e pertinência ao objetivo do estudo. Em seguida, procedeu-se à leitura exploratória e analítica das obras escolhidas, destacando conceitos-chave,

metodologias adotadas em pesquisas anteriores e principais resultados encontrados pela literatura.

Para a organização e análise do material coletado, foi utilizado um fichamento detalhado dos principais textos, permitindo uma comparação entre diferentes abordagens, teorias e aplicações práticas encontradas na literatura. O método de análise adotado envolveu a identificação de convergências e divergências entre os autores, síntese dos conceitos e apontamento de lacunas existentes nos estudos já publicados.

Deste modo, a redação do trabalho seguiu as normas acadêmicas, com a devida referência a todos os autores consultados, garantindo a integridade intelectual e a transparência na utilização das fontes. Assim, a pesquisa bibliográfica ofereceu uma base sólida para a discussão e aprofundamento do objeto de estudo, fundamentando as análises apresentadas e possibilitando novas reflexões a partir do conhecimento já produzido pela comunidade acadêmica.

#### **4. RESULTADO E DISCUSSÃO**

A utilização do Balanced Scorecard permite às organizações integrar indicadores financeiros e não financeiros em um único modelo de análise. Ao adotar essa ferramenta, empresas conseguem alinhar sua missão e visão a objetivos estratégicos concretos, estruturando a gestão com base em indicadores que capturam desempenho em múltiplas dimensões. Essa abordagem viabiliza maior coerência nas decisões administrativas e fortalece o controle gerencial sobre os resultados pretendidos (Aziz; Dewanto, 2022).

O alinhamento entre o planejamento estratégico empresarial e o planejamento de tecnologia da informação ganha robustez com a aplicação do IT Balanced Scorecard. Essa versão adaptada do modelo tradicional viabiliza maior sinergia entre áreas de negócio e setores de TI, assegurando que os recursos tecnológicos sejam direcionados ao cumprimento dos objetivos organizacionais. A adoção dessa ferramenta também melhora a comunicação interna e aumenta o comprometimento dos stakeholders com as metas definidas (Poli et al., 2024).

Em contextos acadêmicos, o Balanced Scorecard tem sido adaptado como modelo de apoio à gestão de programas de pós-graduação. A ferramenta permite mensurar o alinhamento entre a produção intelectual e os objetivos estratégicos institucionais, contribuindo para uma visão mais clara do impacto das pesquisas

desenvolvidas. Essa aplicação reforça a coerência entre os projetos dos discentes e o planejamento institucional de longo prazo (Pereira; Dias; Oliveira, 2023).

A aplicação do Balanced Scorecard em microempresas pode ser uma solução viável para estruturar a gestão estratégica com base em indicadores objetivos. Ao empregar a ferramenta em uma empresa de mediação imobiliária, foi possível organizar os objetivos segundo as quatro perspectivas clássicas do BSC, melhorando a eficiência nos processos e diversificando as fontes de receita. A estruturação de metas claras e monitoráveis permitiu à empresa responder com maior agilidade às mudanças do mercado (Batista, 2024).

Na indústria metalmeccânica, a implementação do Balanced Scorecard contribuiu para reduzir fragilidades operacionais e fortalecer o alinhamento interno entre setores. A partir da elaboração de uma matriz SWOT, foram definidos objetivos estratégicos voltados à qualificação dos colaboradores, melhoria dos prazos de entrega e aumento da qualidade dos produtos. A construção do mapa estratégico e dos indicadores associados permitiu maior controle sobre o desempenho e uma gestão mais orientada por dados (Oliveira et al., 2021).

A aplicação do Balanced Scorecard no setor hoteleiro da cidade de Braga/PT revelou que a maioria das empresas utiliza sistemas formais de medição de desempenho, com destaque para os indicadores financeiros como rentabilidade e receita, e não financeiros como satisfação e fidelidade dos clientes. O estudo mostrou que o BSC auxilia na organização de reuniões periódicas para debate estratégico, incentivando uma cultura de melhoria contínua com base em dados objetivos e alinhados à visão de longo prazo da empresa (Oliveira et al., 2021).

A proposta de alinhamento estratégico entre os planos de tecnologia da informação e os objetivos corporativos se fortalece com a utilização do IT Balanced Scorecard. Essa ferramenta facilita a integração entre áreas técnicas e setores administrativos, promovendo a coesão entre metas organizacionais e infraestrutura tecnológica. A adoção do IT-BSC permite não apenas ganhos operacionais, mas também contribui para um ambiente mais colaborativo e inovador dentro das organizações (Poli et al., 2024).

A abordagem do Balanced Scorecard em microempresas evidencia como essa ferramenta pode contribuir para a estruturação de objetivos estratégicos mesmo em contextos com menor complexidade organizacional. Ao organizar as metas em torno das quatro perspectivas do BSC, a empresa analisada conseguiu melhorar a

articulação entre os processos internos e as expectativas de seus clientes, com impacto direto na competitividade e sustentabilidade do negócio (Batista, 2024).

No contexto da indústria metalmecânica, a implementação do Balanced Scorecard proporcionou ganhos em eficiência e controle organizacional. A ferramenta foi empregada após a construção de uma matriz SWOT e de um mapa estratégico, possibilitando o monitoramento contínuo de metas voltadas à melhoria da qualidade, padronização dos processos e qualificação da equipe. O modelo contribuiu para o fortalecimento da gestão e a ampliação da visão estratégica entre os gestores (Oliveira et al., 2021).

O Balanced Scorecard, ao longo dos anos, deixou de ser apenas uma ferramenta de medição de desempenho para se consolidar como um modelo abrangente de gestão estratégica. Essa transformação foi possível porque o BSC passou a integrar medidas financeiras e não financeiras em um sistema coerente de tradução da estratégia organizacional, sendo amplamente adotado por empresas de diferentes portes e setores em todo o mundo (Valmorbida; Vogt; Kruger, 2022).

O uso do Balanced Scorecard em instituições públicas, como evidenciado em estudos de caso, apresenta como fator decisivo para seu sucesso o envolvimento direto da alta administração. A ferramenta, embora poderosa, depende da adesão e participação dos gestores para garantir que as estratégias sejam corretamente desdobradas em objetivos operacionais mensuráveis. Barreiras como cultura organizacional resistente e falhas na comunicação interna são desafios comuns nesse processo (Valmorbida; Vogt; Kruger, 2022).

A aplicação do BSC no setor educacional, especialmente em programas de mestrado, mostrou-se eficaz para alinhar as produções acadêmicas aos objetivos estratégicos institucionais. A análise dos mapas estratégicos permitiu verificar a coerência entre os temas dos trabalhos de conclusão e as prioridades do planejamento das universidades, reforçando o uso do BSC como ferramenta de governança acadêmica (Pereira; Dias; Oliveira, 2023).

Estudos internacionais destacam que, embora a adoção do Balanced Scorecard tenha diminuído em algumas empresas nos últimos anos, ele permanece como um dos modelos de gestão mais relevantes. Sua capacidade de adaptação a diferentes contextos, incluindo iniciativas de sustentabilidade, inovação e digitalização, garantiu sua continuidade como instrumento essencial para a implementação de estratégias complexas (Tawse; Tabesh, 2023).

A inserção do Balanced Scorecard no ambiente tecnológico, por meio da versão IT-BSC, representa uma evolução importante na integração entre planejamento de TI e objetivos corporativos. O modelo facilita a visualização de como a tecnologia contribui diretamente para os resultados estratégicos, ao mesmo tempo em que permite maior controle sobre riscos, investimentos e desempenho das soluções implementadas nas empresas (Poli et al., 2024).

O Balanced Scorecard tem se mostrado uma solução valiosa para organizações que buscam superar os desafios impostos por ambientes altamente competitivos. Em empresas onde a inovação tecnológica é fator de sobrevivência, o BSC permite que os gestores visualizem com clareza como os investimentos em tecnologia e qualificação se alinham aos objetivos estratégicos. A ferramenta também reforça a necessidade de adaptação constante das metas conforme as mudanças do ambiente externo (Paulino; Souza; Mauro, 2018).

No contexto das microempresas, o Balanced Scorecard proporciona benefícios diretos à gestão estratégica ao tornar visíveis os impactos das ações em cada uma das quatro perspectivas. Por meio da construção de indicadores específicos, mesmo empresas com estrutura reduzida podem mapear com precisão os resultados esperados e redirecionar esforços quando necessário. Essa clareza operacional é essencial para a sobrevivência em mercados voláteis (Batista, 2024).

O Personal Balanced Scorecard tem ganhado espaço como alternativa de avaliação individualizada do desempenho dos colaboradores. Esse modelo adapta os princípios do BSC para o nível pessoal, distribuindo os indicadores em quatro dimensões: interna, externa, financeira e aprendizado. Essa abordagem facilita o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os planos de desenvolvimento dos funcionários, promovendo a meritocracia e a gestão de talentos (Aziz; Dewanto, 2022).

As evidências empíricas demonstram que o sucesso do Balanced Scorecard depende menos da ferramenta em si e mais da forma como ela é implementada. Fatores como comprometimento da liderança, comunicação interna eficaz e clareza na definição de metas são determinantes para a eficácia do modelo. Mesmo com todos os benefícios potenciais, empresas que falham na gestão da mudança tendem a abandonar o BSC antes que seus efeitos se consolidem (Tawse; Tabesh, 2023).

O Balanced Scorecard segue sendo uma das ferramentas mais pesquisadas e aplicadas no campo da gestão estratégica. Sua adaptabilidade a diferentes setores,

tamanhos de empresa e culturas organizacionais demonstra sua versatilidade. Além disso, sua incorporação em modelos sustentáveis e digitais reafirma sua relevância no enfrentamento dos desafios contemporâneos de governança e competitividade (Valmorbida; Vogt; Kruger, 2022).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Balanced Scorecard consolidou-se como uma das principais ferramentas de gestão estratégica ao propor a integração entre indicadores financeiros e não financeiros, superando a limitação dos modelos tradicionais de avaliação de desempenho. Sua estrutura, organizada em quatro perspectivas, permite ampliar a visão gerencial e alinhar a formulação estratégica à execução prática, favorecendo maior equilíbrio e coerência no acompanhamento dos resultados.

O modelo também se destacou por sua capacidade de promover alinhamento organizacional, ao traduzir missão e visão em objetivos claros e interligados. Essa lógica fortalece a comunicação interna, estimula o engajamento das equipes e impulsiona o aprendizado contínuo, aspectos indispensáveis em contextos de alta competitividade. Contudo, sua implementação depende de fatores como clareza de metas, comprometimento da liderança e maturidade institucional, sem os quais a ferramenta perde parte de sua efetividade.

Apesar de suas contribuições, o Balanced Scorecard apresenta limitações que merecem atenção. A dificuldade em definir indicadores objetivos, a resistência cultural e o risco de burocratização são obstáculos recorrentes que podem comprometer o alcance de resultados estratégicos. Esses desafios indicam que a aplicação do modelo deve ser flexível e adaptada às especificidades de cada organização.

Ainda assim, o Balanced Scorecard permanece como um sistema robusto de governança estratégica, capaz de articular variáveis financeiras e intangíveis em um processo contínuo de monitoramento e adaptação. Sua relevância não se limita à medição de resultados, mas se estende à construção de uma cultura organizacional orientada ao desempenho, à inovação e ao aprendizado.

Diante disso, a adoção do Balanced Scorecard representa uma oportunidade de fortalecimento da gestão estratégica, desde que acompanhada por mudanças culturais, investimentos em capacitação e comprometimento efetivo das lideranças. Dessa forma, o modelo reafirma sua importância como instrumento de apoio à tomada de decisão e ao desenvolvimento sustentável das organizações.

## REFERÊNCIAS

AZIZ, Nur; DEWANTO, Ignatius Joko. Model penilaiann kinerja karyawan dengan personal balanced scorecard:(studi kasus Universitas Tangerang Raya). **MAMEN: Jurnal Manajemen**, v. 1, n. 2, p. 168-177, 2022.

BATISTA, Vera. **O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: proposta para uma empresa de mediação imobiliária**. 2024. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo PME) – Escola Superior Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2024.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 88-112, 2021.

KUMAR, Satish et al. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. **Review of managerial science**, v. 18, n. 8, p. 2397-2439, 2024.

MIO, Chiara; COSTANTINI, Antonio; PANFILO, Silvia. Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 29, n. 2, p. 367-384, 2022.

OLIVEIRA, Ualison Rébula et al. Perspectivas contemporâneas do balanced scorecard: perfil de pesquisa. **Revista Pretexto**, 2021.

PAULINO, Li Van Cliff Wellington; SOUZA, Mariangela CATELANI; MAURO, Paulo Sérgio Gaudêncio. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM USO DE BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO. **Revista Científica Unilago**, v. 1, n. 1, 2018.

PEDERNEIRAS, Marcleide Maria Macêdo et al. Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas hoteleiras da cidade de Braga/PT à luz do balanced scorecard. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. e-2331, 2022.

PEREIRA, Weber Mendonça; DIAS, Taciana de Lemos; OLIVEIRA, Marilene Olivier Ferreira de. Alinhamento estratégico da produção acadêmica de um programa de pós-graduação com auxílio do Balanced Scorecard: o caso do mestrado em Gestão Pública da UFES. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, p. 12391-12411, 2023.

POLI, Gabriel Henrique dos Santos et al. Alinhamento entre Plano Estratégico Empresarial e Plano Estratégico de Tecnologia da Informação: Implicações Do IT Balanced Scorecard nas Organizações. **Prospectus (ISSN: 2674-8576)**, v. 6, n. 1, p. 269-304, 2024.

TAWSE, Alex; TABESH, Pooya. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. **Business Horizons**, v. 66, n. 1, p. 123-132, 2023.

VALMORBIDA, Fernanda Prigol; VOGT, Mara; KRUGER, Silvana Dalmutt. BENEFÍCIOS DA PROPOSIÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA METALMECÂNICA. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 2022.