

**O CONTEXTO ATUAL E AS PERSPECTIVAS DE PESQUISA LIGADAS AO
BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE DOS CURSOS DE *STRICTO SENSU*
EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS NO BRASIL**

SIRLEI DE ANDRADE MACIEL

Universidade Federal da Grande Dourados
sirlei.maciel@unigran.br

LEONARDO DE LIMA NEVES

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
leonardo.neves@ufms.br

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar o cenário das discussões sobre o balanced scorecard (BSC) evidenciadas nos trabalhos de conclusão dos cursos *stricto sensu* em Ciências Contábeis no Brasil. Utilizando a metodologia PRISMA, foram identificados 837 trabalhos, dos quais 26 foram selecionados para análise. A revisão sistemática incluiu uma análise de conteúdo em duas etapas: quantitativa e qualitativa. Os resultados indicam um pico de publicações em 2013, com destaque para o programa de Mestrado em Controladoria da UFRPE, que apresentou 6 estudos. Apesar da escassez de pesquisas sobre BSC, foram identificadas lacunas significativas para investigações futuras. Sugere-se explorar a influência das pressões ambientais e institucionais na implementação do BSC, estudos específicos em empresas familiares, comparações entre setores público e privado, a introdução de uma dimensão voltada para indicadores de sustentabilidade e a exploração do BSC em áreas como construção civil, varejo e instituições governamentais. Outras lacunas incluem a análise do desenvolvimento temporal da ferramenta e a avaliação de impactos específicos, como na gestão do conhecimento. Estas direções para futuras pesquisas abrem um campo de estudo amplo, visando à aplicação, adaptação e mensuração dos resultados do BSC em diversos contextos organizacionais. Recomenda-se que estudos posteriores ampliem o escopo para além da área de Ciências Contábeis, explorando trabalhos de outras áreas e bases de dados.

Palavras chave: Produção científica, Contabilidade, Revisão Sistemática da Literatura, Pós-Graduação, Balanced Scorecard, Implementação do BSC.

Categoria: Artigo científico completo.

INTRODUÇÃO

A implementação de sistemas de controle gerencial é essencial para alcançar as estratégias e metas organizacionais. Esses sistemas desempenham um papel fundamental como ferramentas diagnósticas e interativas, direcionando com precisão as ações para atingir os objetivos propostos (Iredele et al., 2019). Segundo Barino et al. (2010, p. 9), "o surgimento de medidas não financeiras é uma tentativa de reafirmar o princípio de ser direcionado pelas

Realização

operações e tentam captar o progresso em passos que levam uma empresa ao sucesso, observando a bola, no caso de um jogo de futebol, ao invés do placar".

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) é descrito por Erbele e Colauto (2014) como uma ferramenta de avaliação do desempenho empresarial que extrapola os indicadores contábeis e financeiros e ajuda a melhorar a gestão e o acompanhamento dos resultados da organização, focando no planejamento estratégico e no desempenho. De acordo com Silva et al. (2018), o BSC coordena e comunica estratégias empresariais, conectando diferentes perspectivas para que o sucesso em uma área influencie nas outras.

Complementando, Camboim et al. (2011) descrevem o BSC como uma ferramenta organizacional que, embora mantenha os indicadores financeiros como síntese do desempenho, também integra medidas de desempenho em quatro perspectivas: clientes, processos internos, funcionários e sistemas, vinculando-as ao sucesso financeiro.

Desde o início da década de 1990, o BSC tem sido adotado por várias empresas como uma abordagem inovadora em gestão, integrando métricas de desempenho financeiro e não financeiro alinhadas com a estratégia organizacional (Zhijun et al., 2014). Na década de 1990, os Estados Unidos enfrentavam desafios significativos devido às abordagens de gestão e avaliação de desempenho adotadas no Japão, que se concentravam em fatores além dos financeiros, como produtividade e qualidade dos produtos (Hoque, 2014).

Este cenário evidenciou a limitação dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, que eram predominantemente financeiros e não refletiam adequadamente a complexidade da gestão moderna (Dias et al., 2014). O BSC foi desenvolvido para preencher essa lacuna, oferecendo uma abordagem mais abrangente para a avaliação e controle organizacional. Além disso, conforme a pesquisa de Rigby e Bilodeau (2013), o BSC está entre as cinco principais abordagens de avaliação de desempenho adotadas globalmente por empresas em 2013.

A pesquisa de Tawse e Tabesh (2023) sugere que a adoção do BSC tem um impacto positivo no desempenho organizacional, embora a força dessa relação seja moderada. A pesquisa revelou que a eficácia do BSC é significativamente aprimorada quando suas medidas estão explicitamente e intencionalmente alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Recentemente, Kumar et al. (2023) descreveram o BSC como um aplicativo de saúde e condicionamento físico em um smartphone, reunindo diversas métricas em um único painel, proporcionando aos gestores uma visão abrangente da saúde da organização e orientando ações estratégicas.

À luz dessas considerações, a questão norteadora da presente revisão é: *Qual é o cenário das discussões sobre balanced scorecard evidenciadas nos trabalhos de conclusão dos cursos stricto sensu (mestrado e doutorado) em contabilidade do Brasil?* Para responder a esta questão, o objetivo geral desta revisão é analisar o cenário das discussões a respeito do *balanced scorecard* evidenciadas nos trabalhos de conclusão (dissertação e tese) dos cursos stricto sensu no âmbito nacional.

Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram definidas três etapas: i) selecionar as pesquisas que abordam o balanced scorecard; ii) averiguar as características dos trabalhos de

Realização

conclusão; e iii) identificar as contribuições dos estudos e possíveis lacunas para futuras pesquisas.

A literatura nacional apresenta estudos que utilizaram o Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) como base para realizar uma revisão sistemática nos cursos *stricto sensu* em contabilidade. No trabalho de Pasquali et al. (2021), foi analisado o cenário nacional da produção científica sobre o orçamento; na pesquisa de Ribeiro e Santos (2019), o objetivo foi analisar o cenário das discussões sobre inovação; e no estudo de Ribeiro et al. (2023), foram analisadas as discussões sobre o agronegócio; Já Neves e Maciel (2022) analisaram as principais características das discussões sobre a teoria geral dos sistemas na da área de negócios.

Portanto, a presente revisão se delimita nas teses e dissertações sobre *balanced scorecard*, publicadas na base de dados da CAPES, referente à grande área do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, especificamente na área de Ciências Contábeis. Não foi traçado um horizonte temporal, sendo considerado qualquer ano que tenha publicação sobre o tema.

O BSC permanece como uma ferramenta crucial na gestão estratégica, no entanto, sua adoção e discussão nos níveis de mestrado e doutorado em contabilidade no Brasil merecem uma análise detalhada. Esta pesquisa se fundamenta na relevância do BSC como uma metodologia de avaliação e aprimoramento do desempenho organizacional. Ao investigar o cenário das discussões sobre o BSC nos trabalhos de conclusão dos cursos *stricto sensu*, almeja-se preencher uma lacuna no entendimento atual sobre como essa ferramenta tem sido explorada academicamente.

A importância deste estudo reside na sua capacidade de oferecer uma visão holística e atualizada sobre a utilização do BSC no âmbito acadêmico da contabilidade, identificando tendências, lacunas e áreas que carecem de investigação, proporcionando *insights* valiosos não apenas para a academia, mas também para profissionais e gestores em busca de orientações estratégicas para implementar ou aprimorar o uso do BSC em organizações.

O presente trabalho está organizado em cinco seções além desta introdução. A segunda seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, a terceira seção descreve os dados e resultados das análises, a quarta seção apresenta a agenda de pesquisa para futuras investigações, e a quinta seção contém a conclusão do estudo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa, visando alcançar o objetivo de analisar o cenário das discussões sobre o *Balanced Scorecard* (BSC) evidenciadas nos trabalhos de conclusão dos cursos *stricto sensu* no Brasil.

Para atingir esse objetivo, foi adotada a tipologia de revisão sistemática, uma abordagem que utiliza métodos claros e explícitos para responder a questões específicas. A revisão sistemática é uma ferramenta valiosa para detectar, analisar e sintetizar estudos relevantes sobre um tema, identificar lacunas na literatura e fornecer uma base sólida para novas investigações (Castro, 2001; Kitchenham, 2004; Greenhalgh, 1997). A revisão foi conduzida conforme o método Preferred Reporting Items for Systematic Review and

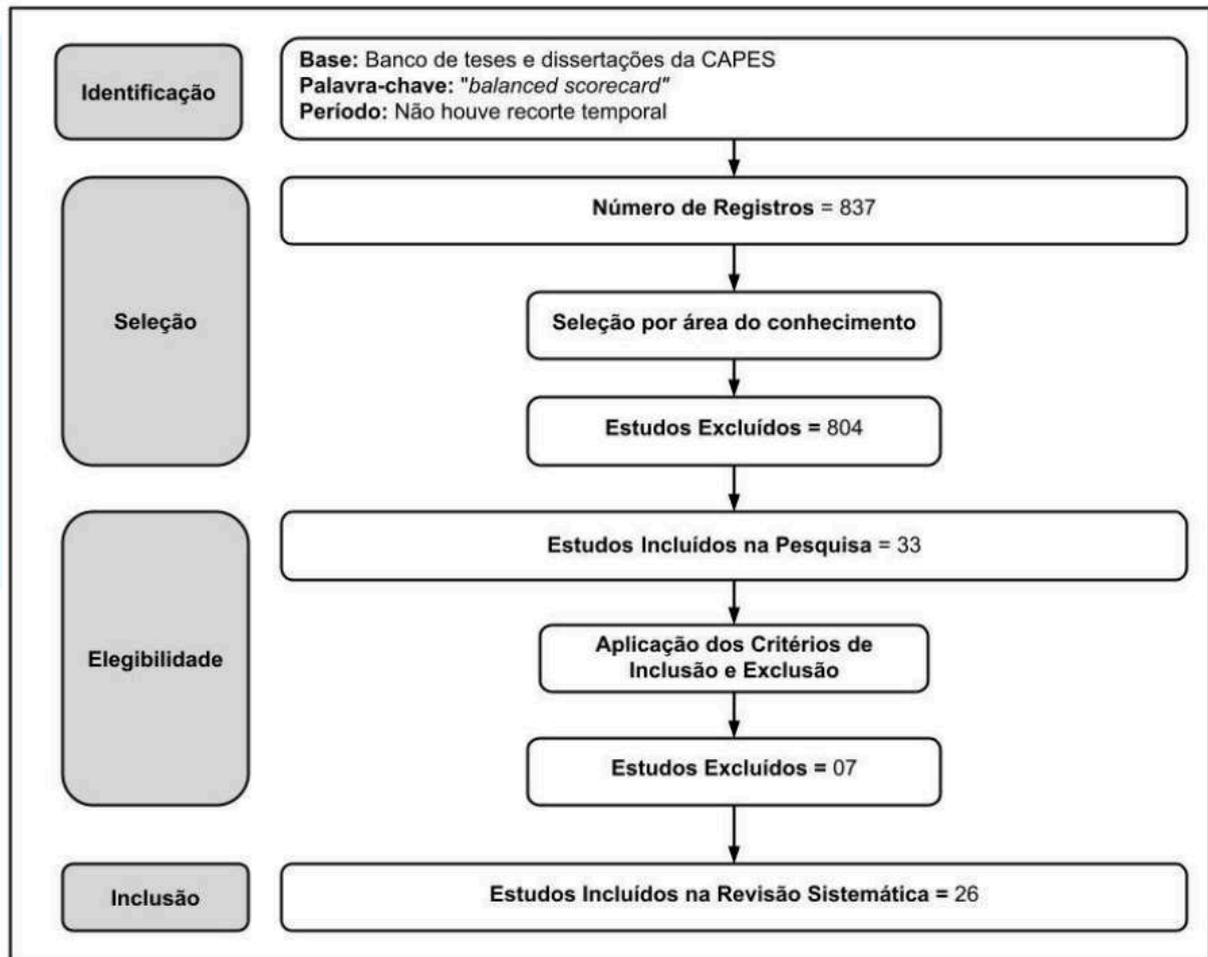
Realização

Meta-Analyses (PRISMA), que estabelece uma lista de itens a serem seguidos como protocolo (Moher et al., 2009).

Para identificar os estudos relacionados ao tema, foi realizada uma busca utilizando a palavra-chave “balanced scorecard” no banco geral de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A busca, realizada em setembro de 2023, resultou em um total de 837 trabalhos. Inicialmente, não houve recorte temporal ou delimitação de área de conhecimento.

Devido ao grande número de estudos identificados, foram aplicados filtros para limitar a busca às áreas de conhecimento de “Ciências Sociais Aplicadas” e “Ciências Contábeis”. Após a aplicação desses filtros, foram selecionados 33 estudos. A seguir, aplicou-se o critério de exclusão para eliminar estudos que não abordam explicitamente a temática do BSC, artigos duplicados e/ou aqueles anteriores à Plataforma Sucupira e não encontrados em outras bases de dados. Como resultado, 7 trabalhos foram excluídos, restando 26 estudos para análise, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma das etapas para revisão sistemática.



Fonte: Elaborado pelos autores com base no método Prisma (Moher *et al.*, 2009).

Os estudos selecionados foram analisados de maneira quantitativa e qualitativa. Na análise quantitativa, foram avaliadas características como o número de pesquisas por ano de publicação, local de publicação e autoria. A análise qualitativa focou nos principais resultados da produção científica, abordando os objetivos e resultados dos estudos. Além disso, foram identificadas lacunas para pesquisas futuras, com o intuito de explorar áreas inovadoras ainda carentes de investigação.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, descrevem-se os resultados da pesquisa com base na exploração e investigação dos trabalhos de conclusão, com o intuito de atingir o objetivo proposto por este estudo. Inicialmente, são apresentadas as características dos trabalhos analisados de forma quantitativa, por meio de uma análise descritiva, considerando a quantidade de pesquisas por ano de publicação, por programa de pós-graduação e por Instituições de Ensino Superior (IES). Em seguida, são avaliados os principais resultados da produção científica de forma

qualitativa, abordando os objetivos dos estudos, suas contribuições e as lacunas identificadas para futuras pesquisas.

3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

A análise inicial buscou relacionar as pesquisas para identificar as contribuições e o uso do Balanced Scorecard (BSC), visando contribuir para a construção do conhecimento científico sobre o tema. O Quadro 1 apresenta as pesquisas analisadas neste estudo.

Quadro 1 - Trabalhos analisados

Nº	Título	Autor(a)/Ano	IES
1	Pressões Institucionais e Adoção do Balanced Scorecard: O Caso de uma Organização do Setor Elétrico do Sul do Brasil	Almeida (2013)	UFRPE
2	Aplicação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: um Estudo de Caso	Barbosa (2013)	UFSC
3	Perspectivas do Balanced Scorecard na Avaliação da Consistência Estratégica	Ferreira (2013)	UFPB
4	Uma Análise das Relações Entre os Indicadores do Sistema de Mensuração de Desempenho do Segmento de Refino da Petrobras	Santos (2013)	MACKENZIE
5	A Utilização do Balanced Scorecard No Controle Dos Indicadores de Desempenho do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior	Wohnrath (2013)	MACKENZIE
6	Autarquias Federais de Fiscalização do Exercício Profissional: Desenvolvimento e Proposta de Implementação de um Balanced Scorecard na Área de Fiscalização do CREA-SP	Calvo (2014)	MACKENZIE
7	Consistência das Estratégias de Instituições de Ensino Superior: um Estudo Baseado na Percepção dos Stakeholders Utilizando-Se do Balanced Scorecard	Dias (2014)	UFSC
8	As Relações de Causa Efeito Entre aos Objetivos das Perspectivas do Balanced Scorecard: O Caso da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero	Silva (2014)	MACKENZIE
9	O Processo de Adaptação do Balanced Scorecard Numa Empresa Distribuidora de Combustível	Barros (2015)	UFSC
10	Proposta de Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho: Estudo em uma Empresa de Pequeno Porte da Construção Civil	Borges (2015)	UFRPE
11	Uso do Balanced Scorecard (Bsc) na Medição de Desempenho Organizacional de Hospitais Privados do Paraná	Silva (2016)	UFRPE
12	A Adoção do Bsc Para a Mensuração do Desempenho Estratégico Governamental: O Caso do Governo de Pernambuco	Araújo (2017)	MACKENZIE
13	Avaliação de Desempenho Em Projetos Sociais: um Modelo Fundamentado No Balanced Scorecard	Pereira (2017)	UFSC
14	Indicadores de Desempenho e Competências Organizacionais: um Estudo Em Empresas Atacadistas do Ramo Alimentício da Região Metropolitana do Recife	Sa (2017)	UFRPE
15	Proposta de um Balanced Scorecard Alinhado Estrategicamente Aos Objetivos da Instituição de Ensino Superior: Estudo de Caso No Departamento Financeiro da Ufsc	Coelho (2018)	UFRPE
16	Desempenho No Setor Público: O Balanced Scorecard e o Modelo de Gestão Adotados Pelo Ministério Público de Pernambuco No Período 2013-2016	Filho (2018)	UFRPE

Realização

17	Elaboração do Balanced Scorecard Para Alinhamento Estratégico: Estudo de Caso No Dap - Ifc Campus Araquari	Silveira (2018)	UFPR
18	Indicadores de Desempenho e Fatores Contingenciais: uma Investigação Em Empresas Pertencentes ao Setor da Construção Civil Localizadas em Recife – Pe	Bandeira (2019)	PUC- SP
19	Elaboração do Balanced Scorecard Ajustado Aos Objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: um Estudo de Caso na Editora/Ufsc	Costa (2019)	UFPE
20	Balanced Scorecard e a Questão Ambiental: um Estudo Empírico Sobre a Percepção de Profissionais da Área de Controladoria	Silva (2019)	FIPECAFI - SP
21	Proposição de um Modelo de Balanced Scorecard Para uma Instituição Privada de Ensino Superior	Yasui (2019)	UFMG
22	Indicadores de Desempenho Para Auditoria Interna Com Princípios do Balanced Scorecard	Janini (2020)	UFPE
23	Relações Entre Fatores Contingenciais e o Nível de Adoção do Balanced Scorecard	Santos (2020)	FUCAPE - ES
24	Mensuração de Desempenho Organizacional No Setor Público: O Balanced Scorecard Como Metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Comando do Exército Brasileiro	Alves (2021)	UEM
25	Relação Entre as Práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional e o Desempenho Percebido Por Profissionais de Empresas No Brasil	Guedes (2022)	UFSC
26	A Implantação da Ferramenta de Avaliação de Desempenho Balanced Scorecard Para Medição de Desempenho de uma Empresa Varejista	Scherer (2022)	FUCAPE - ES

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A primeira análise refere-se ao ano de publicação dos trabalhos. Como ilustrado no Quadro 2, o ano de 2013 apresentou o maior número de estudos, com cinco pesquisas, seguido por 2019, com quatro trabalhos, e por 2018, 2017 e 2014, com três estudos cada. Os anos de 2022, 2020 e 2015 tiveram duas pesquisas cada, e os anos de 2021 e 2016 apresentaram apenas um estudo publicado. Todos os estudos analisados são dissertações de mestrado.

Observa-se que a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) tem o maior número de estudos, seguida pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE), que apresentaram números semelhantes de dissertações. Outras instituições, como Fucape Business School (FUCAPE - ES), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Faculdade Fipecafi (FIPECAFI-SP), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e Universidade Federal do Paraná (UFPR) contribuíram com uma dissertação cada.

A análise das origens dos programas de pós-graduação indica que a maioria dos estudos (6) provém do Mestrado em Controladoria da UFRPE. Seguem-se o Mestrado em Contabilidade da UFSC e o Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais da MACKENZIE, com cinco trabalhos cada. Programas de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração (FUCAPE - ES) e Mestrado em Ciências Contábeis (UFPE) geraram dois estudos cada. Os programas de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças (FIPECAFI-SP), Mestrado Profissional em Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças (PUC-SP), Mestrado em Ciências Contábeis (UEM), Mestrado em Controladoria e

Realização

Contabilidade (UFMG), Mestrado em Ciências Contábeis (UFPB) e Mestrado em Contabilidade (UFPR) contribuíram com um estudo cada.

A distribuição geográfica revela que a região Sudeste se destaca com dez estudos, seguida pela região Nordeste, com nove pesquisas, e pela região Sul, com sete trabalhos. A ausência de estudos nas regiões Norte e Centro-Oeste destaca uma lacuna significativa nessas áreas. Esse padrão é consistente com o relatório da Avaliação Quadrienal da CAPES de 2021, que observou um número reduzido de programas de pós-graduação na região Centro-Oeste e apenas doutorados interinstitucionais na região Norte.

3.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Nesta seção, apresentamos os principais achados das pesquisas revisadas, focando nos objetivos, metodologias e resultados obtidos. A seguir, discutiremos as principais contribuições e lacunas identificadas, proporcionando uma visão abrangente das pesquisas existentes sobre a aplicação do BSC.

O trabalho de Almeida (2013), primeira dissertação analisada, teve como objetivo analisar como as pressões técnicas e institucionais influenciam no processo de adoção BSC em uma empresa do setor elétrico na região sul do Brasil. Evidencia-se uma forte influência de pressões técnicas e institucionais, levando a organização a incorporar métodos de gestão e até mesmo a nomeação de membros da direção devido a pressões políticas. Essa situação é justificada pela participação majoritária do governo como acionista, resultando na ocupação de cargos de liderança por indicações políticas. Em conclusão, as pressões institucionais exerceram um papel significativo na organização estudada, principalmente no processo de implementação do BSC em sua estrutura organizacional.

Já a pesquisa de Barbosa (2013) objetivou analisar os efeitos na gestão da empresa ALFA, que é de médio porte do setor de serviços de engenharia, decorrentes da implantação do BSC. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados do estudo de caso revelaram que a adoção do BSC trouxe vantagens significativas para a gestão da empresa, como melhorias nos processos internos, investimento no desenvolvimento do capital humano e uma visão clara e abrangente dos objetivos estratégicos, com a definição de metas alinhadas à estratégia.

O objetivo do estudo de Ferreira (2013) foi investigar a consistência estratégica em uma Instituição de Ensino Superior privada, utilizando as perspectivas do BSC. Realizou-se um estudo de caso com gestores e alunos dessa IES privada. Os resultados principais revelaram percepções discrepantes entre gestores e alunos em relação à importância dos indicadores, identificando inconsistências estratégicas em sete indicadores, abrangendo diversas perspectivas. Além disso, destacaram-se indicadores com maior consistência e hierarquia de perspectivas, ordenados como: Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, Clientes e Financeira. Concluiu-se que este estudo contribuiu para alinhar ações e reduzir lacunas, evidenciando o BSC como uma ferramenta eficaz de gestão estratégica, viável para implementação bem-sucedida em IES.

O trabalho de Santos (2013) propôs desenvolver uma análise dos indicadores do sistema de mensuração de desempenho do segmento de refino da Petrobras visando

Realização

incrementar o sistema e contribuir para a gestão estratégica da empresa. O autor concluiu que as considerações levantadas, aliadas ao reconhecimento da empresa por órgãos externos avaliadores da gestão e à sua sólida situação financeira, parecem ser justificativas suficientes para manter a utilização contínua do BSC nesse setor da Petrobras.

Na pesquisa de Wohnath (2013), o objetivo foi identificar a convergência entre os indicadores do BSC e do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), propondo ajustes para alcançar os padrões de qualidade requeridos pela instituição estudada. Os resultados revelaram uma significativa correspondência entre as dimensões do SINAES e as perspectivas do BSC, sugerindo que a instituição em análise poderia utilizar os indicadores do BSC para monitorar os do SINAES.

O estudo de Calvo (2014) teve como propósito implementar o BSC na área de fiscalização do CREA-SP, visando aprimorar suas atividades nesse âmbito. A justificativa para a adoção do BSC reside na necessidade de alinhar o Planejamento Estratégico do CREA-SP com a legislação em vigor, buscando oferecer transparência nos aspectos de gestão e fiscalização à sociedade.

Por sua vez, a pesquisa de Dias (2014) buscou analisar a consistência estratégica interna nas Instituições de Ensino Superior UNIPAC em diversas cidades, sob a perspectiva dos *stakeholders* e utilizando o BSC. Os resultados destacaram diferenças de percepção entre gestores e professores, com gestores atribuindo maior importância às perspectivas de Aprendizagem e Crescimento e Processos Internos, enquanto professores deram menor ênfase à perspectiva de Clientes. Inconsistências significativas foram identificadas na perspectiva de Processos Internos, contrastando com uma relativa consistência na perspectiva financeira entre os grupos. Conclui-se que a consistência estratégica pode contribuir para a competitividade organizacional, melhorando a eficiência e o alinhamento das ações de acordo com os interesses dos envolvidos.

O estudo de Silva (2014) descreveu as relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do BSC na INFRAERO. O estudo constatou que a INFRAERO incorpora o BSC em seu planejamento estratégico, porém, não segue os procedimentos teóricos recomendados na exposição dos resultados. A empresa não explora os possíveis vínculos de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, optando por mensurar objetivos, indicadores, programas e projetos de forma isolada, sem integração entre eles. O estudo identificou 15 possíveis relações de causa e efeito, principalmente entre o 'Desafio da Garantia dos Recursos' e o 'Desafio da Excelência Operacional', apontando uma lacuna na integração estratégica da empresa.

Em seu trabalho, Barros (2015) analisou a adaptação do BSC na Cia Petrolífera, com base no modelo teórico de Ansari et al. (2010). Através de 12 entrevistas semi-estruturadas, os dados revelaram que a implementação do BSC na empresa seguiu em grande parte o modelo teórico presente na literatura, mas com limitada extensão além das diretrizes propostas. Já Borges (2015) propôs um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de pequeno porte da construção civil. Seu objetivo foi aplicar o BSC na empresa ALFA para reformular as atitudes dos membros, trazendo clareza às atividades,

Realização

responsabilidades e estratégias. Isso permitiria aos gestores uma reflexão mais organizada e sistêmica sobre o negócio.

A pesquisa de Silva (2016) propôs investigar a relação entre o uso de medição de desempenho, sistema de controle gerencial e satisfação no desempenho organizacional (DO) em hospitais administrativos do Paraná. A pesquisa foi conduzida por meio de análises que revelaram uma relação moderada entre o uso da medição de desempenho (MD) e o sistema de controle gerencial (SCG). Observou-se também uma relação moderada entre o uso do SCG e o DO. No entanto, não foram identificadas evidências sólidas que comprovassem a correlação da medição de desempenho nas perspectivas financeiras e de clientes com o DO. Da mesma forma, não houve relação significativa entre a medição de desempenho na perspectiva de aprendizagem e o DO, considerada fraca e desprezível

No estudo de Araújo (2017), a proposta foi analisar as relações integrativas dos elementos conceituais que estruturam o BSC no sistema de medição do desempenho estratégico do Governo de Pernambuco. Os resultados destacaram a adequação da metodologia do BSC no âmbito da gestão governamental, mostrando seu potencial para aprimorar o desempenho das ações governamentais, visando manter ou melhorar a qualidade dos bens e serviços públicos oferecidos pela administração.

Em seu estudo, Pereira (2017) propôs um modelo de avaliação de desempenho para projetos sociais, utilizando o BSC. A ferramenta desenvolvida permitiu avaliar o projeto "Música na Comunidade" sob diferentes perspectivas, incluindo beneficiários, comunidade, colaboradores e parceiros. Essa avaliação ofereceu *insights* valiosos sobre o desempenho do projeto, identificando áreas que necessitam de melhorias para aprimorar sua performance. Concluiu-se que essa ferramenta tem o potencial de contribuir significativamente para o aprimoramento da gestão de projetos sociais, ao destacar questões críticas que precisam ser endereçadas.

No estudo de Sa (2017), realizado em empresas atacadistas/distribuidoras do ramo alimentício na Região Metropolitana do Recife, buscou-se investigar as relações entre indicadores de desempenho e competências organizacionais. A análise exploratória abordou o uso e a relevância dos indicadores e competências, conforme a perspectiva do BSC, estabelecendo conexões entre eles. Os resultados indicaram que os indicadores financeiros são os mais empregados, alinhados com competências ligadas à perspectiva financeira. Além disso, evidenciou-se que a perspectiva de aprendizagem e crescimento teve uma presença estatisticamente significativa, tanto em termos de utilização quanto de importância relativa na relação entre indicadores de desempenho e competências.

No trabalho de Coelho (2018) voltado ao Departamento Financeiro da Universidade Federal de Santa Catarina, foi proposto um modelo de BSC alinhado à estratégia da instituição. O estudo delineou as responsabilidades desse setor como uma unidade de apoio na realização da missão da UFSC. A partir disso, elaborou-se um Mapa Estratégico específico para o Departamento Financeiro, detalhando as quatro perspectivas estabelecidas, seus objetivos correspondentes e as relações de causa e efeito entre eles. Para a construção do painel de desempenho, foram definidos doze objetivos, dezenove indicadores de desempenho,

Realização

quinze metas e quinze iniciativas que visam monitorar e impulsionar a performance alinhada à estratégia delineada.

No estudo de Filho (2018), que investigou as contribuições do BSC e do modelo de gestão estratégica adotados pelo MPPE entre 2013 e 2016 em relação aos objetivos estabelecidos, foi observado que o modelo de gestão utilizado, com a metodologia BSC como base estratégica, está em contínua evolução. Contudo, foi identificado como um fator significativo no alinhamento entre o planejamento estratégico e as metas institucionais, viabilizando uma mensuração eficaz do desempenho organizacional. Essa abordagem contribuiu consideravelmente para uma gestão mais alinhada e integrada com os objetivos estratégicos do MPPE.

A investigação de Silveira (2018), que propôs a implementação do BSC no Departamento de Administração e Planejamento (DAP) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC), Campus Araquari, os dados foram obtidos por meio de questionários, entrevistas e reuniões com os gestores do DAP. Essa abordagem teve como objetivo desenvolver o Mapa Estratégico e o BSC. Os resultados obtidos reafirmam estudos anteriores sobre o uso do BSC em Instituições de Ensino Superior, ressaltando sua relevância como ferramenta crucial na comunicação e implementação de estratégias, além de ser um recurso valioso para a autoavaliação dessas instituições.

No trabalho de Bandeira (2019), que visava identificar a associação entre o uso de indicadores de desempenho vinculados ao BSC e os fatores contingenciais em empresas de construção civil na cidade do Recife, foram aplicados questionários a gestores de 20 empresas do setor. Os resultados revelaram uma correlação entre as características dos gestores, das empresas e os elementos ligados à medição de desempenho, especialmente em relação ao uso dos indicadores das perspectivas do BSC. Esses achados reforçaram a influência dos fatores contingenciais na gestão das empresas, conforme a teoria da contingência.

Já Costa (2019) propôs um modelo de painel de desempenho usando o BSC para a Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, alinhando medidas à estratégia da instituição e visando à abertura de mercado. A análise dos resultados revelou uma mudança significativa no desempenho da Editora. Inicialmente com uma pontuação negativa de 6 pontos, após a aplicação do modelo BSC com metas e iniciativas recomendadas, atingiu um desempenho positivo de 86 pontos. A representação gráfica tornou mais compreensível o desempenho da Editora, permitindo aos funcionários uma melhor compreensão de seu próprio desempenho e fornecendo informações para embasar as decisões dos gestores.

A investigação de Silva (2019) teve como objetivo analisar a percepção dos profissionais da área de controladoria sobre o BSC no contexto ambiental, através de um questionário. Os resultados revelaram que 55,55% dos participantes concordam com as nomenclaturas BSC Sustentável e Green BSC. Eles indicaram que a estrutura mais adequada seria a inclusão de indicadores ambientais nas quatro perspectivas tradicionais do BSC. Além disso, destacaram a importância de indicadores relacionados a custos e despesas ambientais, investimentos em tecnologias limpas, participação em índices de sustentabilidade, entre outros, para compor o BSC com foco ambiental. Esses dados oferecem valiosas perspectivas

Realização

sobre a visão dos profissionais de controladoria em relação ao uso do BSC na gestão ambiental.

A pesquisa de Yasui (2019) adotou uma abordagem intervencionista para propor um modelo de BSC a uma instituição privada de ensino superior. Os resultados revelaram a eficácia da proposta do BSC, destacando significativos impactos na gestão institucional. Essa intervenção resultou na retomada das ambições estratégicas, na formação de um comitê de gestão, no aumento do compartilhamento de informações e na conscientização da proprietária sobre a importância de uma ferramenta que possibilite a execução efetiva da estratégia. Esses achados demonstram a relevância e os benefícios do modelo proposto para a melhoria do desempenho e gestão estratégica da instituição de ensino superior privada.

O trabalho de Janini (2020) concentrou-se na elaboração de um material didático para criar Indicadores de Desempenho na Auditoria Interna de uma Instituição Financeira Pública, aplicando os princípios do BSC. A abordagem foi qualitativa, envolvendo entrevistas com a Equipe Estratégica da Auditoria Interna. Os resultados enfatizaram a importância de considerar as experiências práticas dos auditores operacionais, juntamente com a visão sistêmica dos auditores estratégicos, na formulação dos indicadores. Além disso, as opiniões das partes interessadas no processo de auditoria foram cruciais para os indicadores. A pesquisa realçou a necessidade de relatórios de auditoria de qualidade, prontidão na identificação de achados, capacitação dos auditores e aprimoramento do fluxo das atividades de auditoria. Destacou-se também a importância das Entidades Supervisoras/Autorreguladoras e Órgãos Públicos de Controle na avaliação do desempenho dos departamentos de Auditoria Interna de Instituições Financeiras Públicas. O material didático resultou na criação de 14 Objetivos Estratégicos e seus respectivos Indicadores de Desempenho, após ser testado.

O estudo de Santos (2020) analisou as relações existentes entre os fatores contingenciais e o nível de uso do BSC. A amostra incluiu 42 empresas atuantes no setor de Panificação na Paraíba. A coleta de dados foi conduzida por meio de um questionário estruturado. Os resultados revelaram a importância de fatores contingenciais do ambiente externo, como a concorrência intensa e as regulamentações econômicas e políticas, impactando significativamente o uso do BSC. Aspectos como estratégia, estrutura, uso de tecnologias de comunicação e cultura também demonstraram relevância. No entanto, fatores como tamanho e liderança não apresentaram significância nesse contexto. Quanto aos fatores contribuintes ou inibidores para o uso do BSC, a estrutura organizacional, as regulamentações econômicas e políticas, a análise das operações diárias para tomada de decisões e a conformidade com regras e regulamentos se mostraram como impulsionadores. Por outro lado, a resistência dos funcionários a novas ideias e regulamentos foi identificada como um fator inibidor para a adoção do BSC.

A pesquisa de Alves (2021) teve como foco identificar as relações do BSC com a medição do desempenho organizacional do Exército Brasileiro (EB), em relação à elaboração e execução dos objetivos estratégicos delineados pelo Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx). Classificada como um estudo de caso, a pesquisa baseou-se em coleta de informações por meio de pesquisa documental e entrevistas estruturadas. Os resultados evidenciaram a contribuição significativa do BSC na elaboração e gestão dos objetivos

Realização

estratégicos da instituição militar. Como ferramenta de gestão estratégica, o BSC demonstrou sua utilidade no alinhamento estratégico, na definição de indicadores e metas, essenciais para o alcance dos objetivos institucionais. Adicionalmente, a pesquisa revelou que o SIPLEx está em um processo de evolução, adotando práticas estratégicas apresentadas para alcançar as metas estabelecidas para a realização da missão do Exército Brasileiro.

O trabalho de Guedes (2022) buscou examinar a relação entre práticas de gestão do conhecimento e o desempenho percebido por profissionais em empresas brasileiras. A pesquisa realizada destacou que o maior uso das seis práticas de Gestão do Conhecimento está diretamente associado a um desempenho organizacional superior em todas as quatro perspectivas do BSC. Esses resultados enfatizam um impacto positivo significativo no BSC quando essas práticas são adotadas de forma mais abrangente nas organizações no Brasil.

Por fim, a investigação de Scherer (2022) visou construir um framework de avaliação de desempenho BSC em uma empresa varejista, concentrando-se na ação estratégica. Os dados foram obtidos através de entrevistas com diretores e colaboradores, permitindo a formulação de um mapa estratégico com 31 objetivos, indicadores de desempenho, metas específicas e iniciativas correspondentes. A melhoria na abordagem do BSC, destacada pela pontuação global de desempenho, possibilitou uma análise clara da situação atual e das projeções após a definição de metas. A representação gráfica oferece aos gestores uma compreensão aprofundada do desempenho, fornecendo subsídios valiosos para tomadas de decisões estratégicas. Para aprimorar ainda mais o controle, sugere-se à empresa a adoção de um painel de controle ou dashboard para facilitar a visualização e análise dos indicadores de desempenho, possibilitando uma visão clara do estado atual do negócio.

Após a apresentação dos objetivos e dos principais resultados dos trabalhos, procurou-se identificar e destacar lacunas na pesquisa, além de alguns direcionamentos para futuras pesquisas apoiados pelos estudos analisados, os quais estão detalhados no Quadro 2.

Quadro 2 - Lacunas de pesquisa e recomendações para estudos futuros.

Almeida (2013)
Como sugestão para futuros trabalhos, sugere-se a análise da mesma ferramenta gerencial utilizada no estudo - o BSC - em diferentes organizações, visando compreender como as pressões ambientais técnicas e institucionais influenciaram sua implementação, motivações e desenvolvimento. Posteriormente, é válido comparar os resultados obtidos. Além disso, seria relevante investigar o impacto dessas pressões na adoção de outras ferramentas destinadas a auxiliar os gestores no acompanhamento, tomada de decisões e na implementação estratégica em todos os setores organizacionais.
Barbosa (2013)
Sugere-se, para as pesquisas futuras, a investigação dos seguintes pontos em relação à aplicação do BSC em empresas familiares: a) a efetiva aplicação do BSC em empresas familiares; b) identificação dos motivos que possam facilitar a implementação do BSC nesse contexto; c) análise de como o BSC pode aprimorar a gestão dentro das empresas familiares.
Ferreira (2013)
Para futuras pesquisas que visem avaliar a consistência estratégica sob a ótica do BSC, com o propósito de alinhar estratégias e reduzir lacunas nas Instituições de Ensino Superior (IES), sugere-se a inclusão da perspectiva dos docentes. Dada a relevância do estudo na avaliação da consistência estratégica empresarial, recomenda-se, para estudos posteriores, a aplicação da pesquisa no mesmo contexto, abordando gestores e clientes em outros setores de negócios.
Santos (2013)

<p>Há a possibilidade de replicar o suporte estatístico desenvolvido para testar as relações de causa e efeito entre indicadores em outras organizações. Indicadores que foram excluídos deste estudo devido à escassez de dados, seja por sua recente criação ou por critérios de medição que limitaram os testes, podem ser reconsiderados assim que uma base de dados robusta seja estabelecida para permitir análises estatísticas adequadas.</p>
<p>Wohnrath (2013)</p>
<p>Uma possibilidade para exploração futura é a elaboração de uma dimensão específica a ser empregada individualmente pelas Instituições de Ensino Superior (IES) e no BSC corporativo do setor educacional público. Essa dimensão seria dedicada aos indicadores de sustentabilidade.</p>
<p>Calvo (2014)</p>
<p>O estudo em questão não explorou sugestões para estudos futuros nem identificou lacunas na pesquisa realizada</p>
<p>Dias (2014)</p>
<p>Uma pesquisa abrangendo a área administrativa se mostra crucial, considerando que os colaboradores desse setor desempenham um papel integral na gestão institucional e lidam diretamente com suas demandas. Além disso, uma análise comparativa das estratégias entre instituições de ensino públicas e privadas para identificar melhores práticas também é pertinente.</p>
<p>Silva (2014)</p>
<p>Propõe-se a realização de uma pesquisa aplicando relações de causa e efeito para identificar as possíveis influências entre os objetivos estratégicos do BSC da INFRAERO, conforme delineado no Mapa Estratégico 2013-2016. Esse período representa a consolidação da gestão aeroportuária por meio de parcerias com investidores privados.</p>
<p>Barros (2015)</p>
<p>Sugere-se a realização de estudos subsequentes na organização, envolvendo todos os diretores, especialmente após um período de três anos desde a implementação do BSC. O intuito seria avaliar a institucionalização do modelo nos processos, rotinas e regulamentos da empresa, verificando sua efetiva utilização ou eventual descontinuidade por razões diversas. Outra recomendação consiste na condução de trabalhos quantitativos, em um contexto mais amplo dentro de um setor específico, visando uma generalização quantitativa.</p>
<p>Borges (2015)</p>
<p>Sugere-se para pesquisas futuras o desenvolvimento de estudos similares em pequenas empresas da construção civil, explorando diferentes ferramentas de avaliação de desempenho. Além disso, propõe-se a realização de uma pesquisa direcionada à implementação da proposta do BSC na empresa ALFA. Também é recomendado conduzir uma investigação semelhante, porém em grandes empresas do setor da construção civil, e realizar um estudo que investigue as dificuldades dos gestores ao aplicar o BSC nessas empresas.</p>
<p>Silva (2016)</p>
<p>A pesquisa pode desencadear uma série de estudos futuros, seja por meio do desenvolvimento de novas técnicas de análise ou pela exploração de outras dimensões. A pesquisa não abordou a dimensão de desenho do SCG e não considerou variáveis como cultura, estratégia e tecnologia na análise do relacionamento entre o SCG e o desempenho organizacional, o que sugere oportunidades para pesquisas futuras.</p>
<p>Araújo (2017)</p>
<p>Recomenda-se a aplicação do modelo de pesquisa em outras entidades governamentais para fins de comparação com os resultados obtidos, permitindo uma generalização naturalística dos resultados. Sugere-se investigar o sistema de medição de desempenho governamental e suas interações com outras referências metodológicas empregadas no modelo de gestão estratégica em uso. Isso inclui a análise dos elementos organizacionais que atuam como facilitadores ou obstáculos para esse sistema, como pessoas, cultura, sistemas e processos.</p>
<p>Pereira (2017)</p>
<p>Sugere-se a realização de avaliações periódicas por meio da ferramenta em diferentes momentos, viabilizando o acompanhamento temporal da avaliação. Isso possibilitará não apenas a análise qualitativa dos indicadores, mas também uma abordagem quantitativa. Além disso, recomenda-se a aplicação do modelo desenvolvido em projetos sociais semelhantes para ampliar sua validação e aplicabilidade.</p>
<p>Sa (2017)</p>
<p>Para pesquisas futuras, o autor menciona que este estudo pode ser uma fonte inspiradora para investigações subsequentes focadas na análise das relações entre indicadores e competências organizacionais.</p>

Realização

Coelho (2018)
O modelo proposto possibilita sua adaptação e aplicação em outras Instituições Públicas de Ensino Superior. Acompanhar a implementação desse modelo permitirá verificar suas contribuições, desafios e adaptações ao longo do tempo pela gestão da instituição.
Filho (2018)
Realizar um estudo de caso abarcando os seis projetos estratégicos executados pela instituição em todo o estado. Analisar o desempenho do MPPE ao longo do ciclo 2013-2016, fundamentado nos indicadores de desempenho adotados. Conduzir uma análise comparativa entre o MPPE e outra unidade do Ministério Público brasileiro. Avaliar a evolução do planejamento estratégico do MPPE nos ciclos de 2005-2008, 2009-2012 e 2013-2016.
Silveira (2018)
Sugere-se, para as pesquisas futuras, o desenvolvimento de estudos análogos em outros Campi do IFC. Além disso, recomenda-se a realização de estudos semelhantes em outras instituições de ensino superior. Propõe-se a condução de uma pesquisa visando implementar a proposta do BSC no DAP IFC Campus Araquari. Também é sugerido um estudo que investigue as dificuldades dos gestores ao aplicar o BSC em Instituições de Ensino Superior.
Bandeira (2019)
Analisar empresas da construção civil em outras cidades do Estado de Pernambuco; investigar empresas do ramo situadas em municípios de diferentes Estados; e realizar pesquisa em um maior número de empresas da construção civil na cidade do Recife.
Costa (2019)
Pode-se realizar o estudo em outra editora universitária com características semelhantes para comparar as informações coletadas, avaliando se há melhorias na gestão com a aplicação do método BSC. Além disso, é viável avaliar pontos semelhantes entre os objetos de estudo. Outra abordagem seria estabelecer modelos distintos para avaliar o desempenho de instituições públicas de ensino, observando diretrizes que aprimorem sua gestão. Também é relevante investigar a percepção dos gestores dessas instituições quanto ao potencial impacto na gestão ao implementar o modelo BSC, assim como analisar se alguma instituição já o aplicou e quais foram os reflexos práticos observados.
Silva (2019)
Para futuras pesquisas, sugere-se a verificação prática da aplicação dos indicadores ambientais, tanto financeiros quanto não financeiros, elencados no estudo, em ambientes organizacionais. Isso permitirá identificar quais indicadores são empregados e quais deles proporcionam resultados satisfatórios para o contexto organizacional.
Yasui (2019)
Um estudo futuro poderá demonstrar de maneira pragmática a transformação na gestão dessa instituição e os resultados alcançados após a implementação do BSC.
Janini (2020)
Sugere-se a aplicação da metodologia empregada neste trabalho nos demais departamentos de uma organização que também enfrentam dificuldades na mensuração de seus resultados, a fim de ampliar a discussão sobre a viabilidade de criar um material didático para desenvolver indicadores de desempenho baseados nos princípios do BSC. Além disso, recomenda-se a utilização de uma metodologia distinta da empregada neste estudo para ratificar as premissas adotadas na construção do material didático proposto, considerando instâncias de validação, as perspectivas do BSC elencadas e a identificação dos aspectos mais relevantes.
Santos (2020)
Recomenda-se uma ampliação abrangendo diversos setores e um espectro mais diversificado de empresas em termos de tamanho. Além disso, sugere-se uma análise comparativa com outras regiões, bem como uma expansão na análise dos fatores contingenciais previamente estudados. Seria relevante aprofundar a compreensão de como os fatores considerados como facilitadores ou limitadores impactam a implementação da ferramenta e sua aplicação dentro das perspectivas do BSC. Isso poderia facilitar a adaptação do instrumento conforme a necessidade de cada tipo de empresa.
Alves (2021)
Seria viável realizar um estudo comparativo com outras Forças Armadas (FA), assim como analisar a evolução

Realização

do SIPLEx, considerando suas seis edições anteriores. Além disso, é uma possibilidade conduzir uma análise específica dos projetos e programas da instituição.

Guedes (2022)

Como recomendações para pesquisas futuras, sugere-se replicar o método em outras regiões, incorporando profissionais de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Além disso, com base nos indícios apresentados nesta pesquisa, recomenda-se aprofundar o estudo por meio da adoção de estudos de caso, visando compreender os principais fatores limitadores para um maior desenvolvimento de práticas de Gestão do Conhecimento (GC).

Scherer (2022)

Realizar estudos semelhantes em empresas varejistas, conduzir uma pesquisa para demonstrar os resultados após a completa implantação da metodologia de avaliação de desempenho BSC em uma empresa do setor varejista, e apresentar um estudo que alinhe o BSC ao uso de ferramentas tecnológicas para exibir e demonstrar os objetivos e indicadores de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos estudos que compõem a revisão sistemática (2023).

Neste contexto, com os objetivos, principais resultados e lacunas de pesquisa destacados, espera-se que esta revisão contribua para a disseminação da temática abordada neste estudo. Dessa forma, com o objetivo de sintetizar as informações apresentadas até o momento e direcionar futuras pesquisas, o próximo tópico inclui as sugestões para estudos futuros.

4 AGENDA DE PESQUISA PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Com base nos trabalhos analisados, os estudos foram agrupados conforme suas temáticas secundárias, resultando em cinco eixos: o primeiro, Instituições de Ensino Superior (IES); o segundo, Setor da Construção Civil; o terceiro, Órgãos Governamentais e Setor Público; o quarto, Sustentabilidade e Indicadores Ambientais; e o quinto, Tópicos Especiais em Organizações.

Assim, para agenda de pesquisa futuras que busquem analisar o BSC nas IES, com base nos estudos de Ferreira (2013), Wohnrath (2013), Dias (2014), Dias (2014), Silveira (2018), Costa (2019) e Yasui (2019) tem-se os seguintes tópicos para futuras investigações:

- **Incorporar a Perspectiva dos Docentes:** Realizar estudos que integrem a perspectiva dos docentes na avaliação da consistência estratégica das IES. Pesquisas futuras devem utilizar métodos mistos, como entrevistas e questionários direcionados, para obter uma visão detalhada sobre como os docentes percebem e contribuem para a eficácia do BSC.
- **Desenvolver Dimensões de Sustentabilidade no BSC:** Criar e testar uma nova dimensão específica para sustentabilidade dentro do BSC, adaptada às necessidades e contextos das IES. Estudos futuros podem incluir a elaboração de indicadores de sustentabilidade que reflitam tanto aspectos ambientais quanto sociais.
- **Explorar a Gestão Administrativa e Comparar Estratégias:** Investigar a gestão administrativa das IES, com foco especial nas diferenças entre instituições públicas e privadas. Estudos podem utilizar análise comparativa e estudos de caso para identificar práticas eficazes e áreas para aprimoramento.
- **Acompanhar e Avaliar a Implementação do BSC:** Realizar estudos longitudinais para acompanhar a implementação do BSC em diferentes IES. Avaliar como o modelo é adaptado e quais são os desafios e benefícios observados ao longo do tempo.

Realização

- **Expandir a Pesquisa para Diversas Unidades e Instituições:** Implementar e avaliar o BSC em diversas unidades de uma mesma instituição ou em outras IES. Estudos devem considerar as variações contextuais e as dificuldades específicas enfrentadas em diferentes locais.
- **Avaliar a Transformação da Gestão com o BSC:** Conduzir pesquisas que avaliem de forma detalhada como a implementação do BSC transforma a gestão das IES. Investigar mudanças nos processos de gestão, na comunicação e na eficácia estratégica.
- **Comparar o Impacto do BSC em Editoras Universitárias:** Aplicar o BSC em diferentes editoras universitárias para comparar o impacto na gestão e no desempenho. Analisar como a implementação do BSC pode melhorar a gestão editorial e as operações.

Já para pesquisa que busquem analisar o BSC no ramo da construção civil, com base nos estudos de Barbosa (2013), Borges (2015) e Bandeira (2019) tem-se os seguintes tópicos para futuros trabalhos:

- **Aplicação do BSC em Empresas Familiares:** Realizar um estudo longitudinal para observar a implementação e evolução do BSC em empresas familiares ao longo do tempo. Esse estudo pode identificar tendências e desafios ao longo da adoção do modelo; Comparar a aplicação do BSC em empresas familiares dentro do setor da construção civil com outras indústrias, para entender melhor as particularidades e desafios enfrentados; Conduzir estudos de caso em várias empresas familiares para examinar como diferentes fatores influenciam a eficácia do BSC.
- **Aplicação do BSC em Pequenas e Grandes Empresas:** Conduzir uma análise comparativa entre a implementação do BSC em pequenas e grandes empresas da construção civil para avaliar como o tamanho e a complexidade da organização influenciam a eficácia do modelo; Identificar e analisar as principais barreiras enfrentadas por empresas de diferentes tamanhos na implementação do BSC, oferecendo recomendações práticas para superação desses desafios; Realizar estudos de caso em diversas empresas do setor para avaliar o impacto real da implementação do BSC nas práticas de gestão e no desempenho organizacional.
- **Análise de Indicadores de Desempenho em Diferentes Contextos:** Conduzir estudos comparativos entre empresas de construção civil em diferentes regiões para entender como contextos regionais impactam a aplicação e o sucesso do BSC; Realizar pesquisas com um maior número de empresas para obter dados mais representativos sobre o uso dos indicadores do BSC e suas implicações; Explorar como diferentes fatores contingenciais, como características econômicas e culturais, influenciam a implementação e eficácia do BSC nas empresas de construção civil.

Aos trabalhos que se dediquem analisar o BSC nos órgãos governamentais e setor público, com base nas pesquisas de Araújo (2017), Filho (2018), Janini (2020) e Alves (2021) há as seguintes direções para futuras investigações:

- **Generalização e Aplicação do BSC em Diversas Entidades Governamentais:** Conduzir pesquisas em múltiplas entidades governamentais para comparar a eficácia

Realização

do BSC em diferentes contextos e regiões. Isso permitirá a generalização dos resultados e a identificação de melhores práticas; Investigar como o BSC se integra com outras metodologias de gestão estratégica utilizadas no setor público. Analisar como diferentes metodologias podem complementar o BSC para melhorar o desempenho governamental; Explorar os elementos organizacionais, como cultura, sistemas e processos, que atuam como facilitadores ou obstáculos na implementação do BSC. Identificar as melhores práticas para superar desafios e maximizar a eficácia do BSC.

- **Avaliação Detalhada de Projetos Estratégicos em Órgãos Públicos:** Realizar uma análise longitudinal dos projetos estratégicos implementados pelo MPPE para avaliar a evolução e o impacto do BSC ao longo dos ciclos de planejamento estratégico; Conduzir uma análise comparativa entre o MPPE e outras unidades do Ministério Público em diferentes estados para identificar diferenças na aplicação do BSC e em seus resultados; Examinar a evolução do planejamento estratégico do MPPE em diferentes ciclos temporais para entender como as práticas de gestão estratégica se desenvolveram e quais melhorias foram implementadas.
- **Expansão da Aplicação do BSC em Departamentos de Auditoria Interna:** Expansão para Outros Departamentos: Aplicar a metodologia de criação de indicadores de desempenho baseada no BSC em outros departamentos de instituições públicas para avaliar a eficácia e a viabilidade da abordagem em diferentes contextos; Utilizar metodologias alternativas para validar as premissas e os resultados do material didático proposto. Realizar uma análise crítica das perspectivas e indicadores do BSC para assegurar a robustez das conclusões; Criar e testar materiais didáticos para o desenvolvimento de indicadores de desempenho em diferentes departamentos, baseados nos princípios do BSC, e avaliar sua eficácia na prática.
- **Comparação com Outras Forças Armadas e Evolução do SIPLEX:** Conduzir um estudo comparativo sobre a aplicação do BSC em diferentes Forças Armadas, analisando semelhanças e diferenças na implementação e nos resultados obtidos; Análise da Evolução do SIPLEX: Realizar uma análise detalhada das edições anteriores do SIPLEX, examinando como as práticas de gestão estratégica evoluíram ao longo do tempo e seus impactos na eficácia institucional; Avaliação dos Projetos e Programas: Conduzir uma análise específica dos projetos e programas da instituição militar para entender como o BSC contribuiu para a realização das metas e objetivos estabelecidos.

Para agenda de pesquisa futuras que busquem analisar o BSC em relação a sustentabilidade e indicadores ambientais, com base no estudo de Silva (2019), tem-se os seguintes tópicos para futuras investigações:

- **Verificação Prática da Aplicação dos Indicadores Ambientais:** Realizar estudos de caso em diferentes setores, como manufatura, serviços e energia, para investigar como os indicadores ambientais são implementados no BSC e quais indicadores geram maior impacto nos resultados de sustentabilidade. Esse estudo poderá identificar boas práticas e desafios específicos enfrentados em cada setor; Avaliação Comparativa de

Realização

Indicadores: Conduzir uma análise comparativa entre organizações que adotaram diferentes conjuntos de indicadores ambientais, investigando quais são os mais eficazes na promoção de sustentabilidade e como eles se correlacionam com o desempenho financeiro e reputacional da organização.

- **Integração dos Indicadores Ambientais nas Perspectivas do BSC:** Projetar e validar modelos de integração de indicadores ambientais nas quatro perspectivas do BSC. Esses modelos devem ser testados em diferentes contextos organizacionais para avaliar sua aplicabilidade e eficácia; Investigar como a inclusão de indicadores ambientais no BSC influencia a tomada de decisões gerenciais, e se isso resulta em mudanças significativas na alocação de recursos e nas prioridades estratégicas das organizações.
- **Desenvolvimento de Novos Indicadores Ambientais:** Desenvolver indicadores ambientais específicos para setores como construção civil, tecnologia e agronegócio. Esses indicadores devem ser validados empiricamente e integrados ao BSC para avaliar sua eficácia em promover a sustentabilidade dentro desses setores; Investigar o desenvolvimento de indicadores que mensuram inovação em sustentabilidade, como a adoção de tecnologias limpas ou práticas de economia circular. Avaliar como esses indicadores podem ser integrados ao BSC e quais são os benefícios e desafios de sua aplicação.

Por fim, os estudos que busquem analisar o BSC nas organizações, com base nos estudos de Almeida (2013), Santos (2013), Silva (2014), Barros (2015), Pereira (2017), Sa (2017), Santos (2020), Scherer (2022) e Guedes (2022) tem-se os seguintes tópicos para futuros trabalhos:

- **Influência das Pressões Ambientais e Institucionais no Uso do BSC:** Realizar estudos comparativos sobre a implementação do BSC em diferentes setores (por exemplo, saúde, educação, tecnologia), examinando como as pressões técnicas e institucionais variam entre esses setores e como influenciam o sucesso do BSC.
- **Integração Estratégica e Relações de Causa e Efeito no BSC:** Realizar pesquisas que investiguem a aplicação de mapas estratégicos detalhados em organizações do setor público e privado, com foco nas relações de causa e efeito, para identificar os principais desafios e oportunidades na implementação do BSC. Explorar como a integração estratégica, por meio do BSC, pode ser aprimorada em organizações que enfrentam mudanças estruturais ou ambientais significativas, como a privatização ou reestruturação organizacional.
- **Avaliação da Institucionalização do BSC:** Conduzir pesquisas quantitativas em um setor específico para generalizar as conclusões sobre a eficácia do BSC, focando em como os fatores culturais e estruturais influenciam sua institucionalização.
- **Expansão da Análise de Fatores Contingenciais no Uso do BSC:** Ampliar a análise de fatores contingenciais para incluir uma gama mais diversificada de empresas em termos de tamanho, setor e localização geográfica, comparando as variáveis que mais afetam a adoção do BSC em diferentes contextos; Investigar como a interação entre fatores contingenciais e características organizacionais (por exemplo, cultura,

Realização

liderança) afeta a implementação e o desempenho do BSC em diferentes regiões e setores.

- **Replicação e Expansão de Práticas de Gestão do Conhecimento no BSC:** Replicar estudos que investiguem a relação entre práticas de Gestão do Conhecimento e BSC em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em diferentes regiões, analisando como essas práticas podem ser adaptadas para maximizar o desempenho organizacional; Explorar o uso de estudos de caso para identificar os principais fatores limitadores que dificultam o desenvolvimento de práticas de Gestão do Conhecimento e seu impacto na eficácia do BSC.
- **Alinhamento do BSC com Ferramentas Tecnológicas em Empresas Varejistas:** Desenvolver e testar frameworks que integrem o BSC com tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, em empresas varejistas, avaliando o impacto dessa integração no desempenho organizacional; Realizar estudos empíricos sobre a adoção de dashboards e outras ferramentas tecnológicas em diferentes setores, examinando como esses instrumentos podem aprimorar a eficácia do BSC na visualização de indicadores e na tomada de decisões estratégicas.

As lacunas identificadas nas pesquisas existentes sobre o BSC sugerem diversas oportunidades para aprofundar o conhecimento sobre essa ferramenta em contextos organizacionais específicos. Ao abordar as lacunas apontadas e propor novos estudos que explorem essas áreas, espera-se contribuir para o desenvolvimento teórico e prático do BSC, promovendo sua eficácia e adaptação em uma variedade de setores e cenários organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema desta pesquisa versa sobre o conhecimento científico e a evolução das pesquisas sobre *balanced scorecard*. O objetivo do presente estudo foi analisar o cenário das discussões a respeito do *balanced scorecard* evidenciadas nos trabalhos de conclusão (dissertação e tese) dos cursos *stricto sensu* no âmbito nacional. Portanto, foi realizada uma revisão sistemática, pretendendo atingir o objetivo proposto. Assim, com o propósito de contribuir com as pesquisas sobre o tema, a presente revisão guiou-se na seguinte indagação: qual é o cenário das discussões sobre *balanced scorecard* evidenciadas nos trabalhos de conclusão dos cursos *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em contabilidade do Brasil?

Em vista disso, realizou-se uma busca nos meses de setembro de 2022 no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), adotando-se pelo termo de busca “*balanced scorecard*”, assim, ocasionando em um total de 26 dissertações, após aplicar os critérios de exclusão. Os achados foram analisados de forma quantitativa (autores, ano de publicação, programa de pós-graduação e IES) e qualitativa (objetivo, resultados, lacunas, além de alguns direcionamentos para futuras pesquisas).

Na primeira análise, foi considerado o ano de publicação. A análise quantitativa revelou que o ano com o maior número de publicações foi 2013 (com 5 pesquisas), seguido por 2019 (com 4 pesquisas), 2018, 2017 e 2014 (com 3 pesquisas cada), 2022, 2020 e 2015 (com 2 pesquisas cada), e por fim, 2021 e 2016 (cada um com apenas uma pesquisa). Com

Realização

relação às instituições que se evidenciam em publicações, destaca-se a UFRPE e com seis pesquisas. Já UFSC e MACKENZIE - SP com cinco dissertações cada.

Considerando as lacunas identificadas e as sugestões decorrentes das dissertações analisadas, ressalta-se a necessidade premente de investigar o BSC em diversos contextos organizacionais. Isso inclui uma análise aprofundada das influências das pressões ambientais e institucionais na sua implementação, visando compreender como tais fatores moldam e influenciam a aplicação eficaz do BSC. Além disso, destaca-se a importância de explorar especificamente a implementação do BSC em empresas familiares, não apenas para identificar facilitadores para sua aplicação, mas também para avaliar seu potencial para aprimorar a gestão em um contexto tão particular.

Outra vertente relevante reside na proposta de ampliar o escopo do BSC ao introduzir uma dimensão específica voltada para indicadores de sustentabilidade em IES. Essa abordagem oferece a oportunidade de considerar aspectos mais amplos e alinhados aos objetivos de sustentabilidade, ampliando assim a aplicabilidade e relevância do BSC. Adicionalmente, destaca-se a necessidade de estudos abrangentes em empresas de diferentes portes da construção civil, explorando não somente diversas ferramentas de avaliação de desempenho, mas também considerando variáveis-chave, como cultura, estratégia e tecnologia, na análise da relação entre o BSC e o desempenho organizacional.

Por se tratar de um estudo científico, a presente pesquisa demonstra algumas limitações. Sendo elas: a seleção de teses e dissertações no Banco de Teses e Dissertações da CAPES e o termo “*balanced scorecard*” empregado para localizar as pesquisas na base. As limitações não possibilitam a generalização dos resultados, mas isso não faz com que a pesquisa deixe de possuir relevância, pois contribui para a difusão do conhecimento acerca da temática.

Entretanto, as limitações podem servir de possibilidades para novos estudos. Recomenda-se que em futuras revisões, haja uma diversificação das palavras-chave e que possam ser inseridas outras bases de dados, tais como: *Latindex*, *ScienceDirect*, *Scopus* e *Web of Science*; possibilitando uma análise maior de trabalhos. Outra sugestão é que sejam analisados também os artigos publicados em periódicos nacionais através da base *Spell*.

Além disso, como esta revisão compreendeu apenas trabalhos de conclusão da área contábil, recomenda-se que estudos futuros analisem sistematicamente trabalhos de outras áreas de conhecimento, nas quais será possível encontrar um número maior de estudos.

REFERÊNCIAS

- Almeida, V.E. (2013). *Pressões institucionais e adoção do Balanced Scorecard: o caso de uma organização do setor elétrico do sul do Brasil* (Dissertação de Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Alves, D.B. (2021). *Mensuração de desempenho organizacional no setor público: o Balanced Scorecard como metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Comando do Exército Brasileiro* (Dissertação de Mestrado em Controladoria). Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Realização

- Araújo, R.H.M. (2017). *A adoção do BSC para a mensuração do desempenho estratégico governamental: o caso do governo de Pernambuco* (Dissertação de Mestrado em Controladoria). Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. .
- Bandeira, H.T. (2019). *Indicadores de desempenho e fatores contingenciais: uma investigação em empresas pertencentes ao setor da construção civil localizadas em Recife - PE* (Dissertação de Mestrado em Controladoria). Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Barbosa, C. (2013). *Aplicação do Balanced Scorecard em empresa familiar do setor de serviços: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Biblioteca George Alexander.
- Barros, O.J.E. (2015). *O processo de adaptação do Balanced Scorecard numa empresa distribuidora de combustível* (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Borges, A.P.A.A. (2015). *Proposta de construção de um modelo de avaliação de desempenho: estudo em uma empresa de pequeno porte da construção civil* (Dissertação de Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Calvo, J.M. (2014). *Autarquias federais de fiscalização do exercício profissional: desenvolvimento e proposta de implementação de um Balanced Scorecard na área de fiscalização do CREA-SP* (Dissertação de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Biblioteca George Alexander.
- Castro, A. A. (2001). Revisão sistemática e meta-análise. *Compacta: temas de cardiologia*,3(1), 5-9.
- Coelho, G.N. (2018). *Proposta de um Balanced Scorecard alinhado estrategicamente aos objetivos da instituição de ensino superior: estudo de caso no Departamento Financeiro da UFSC* (Dissertação de Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Costa, J.H. (2019). *Elaboração do Balanced Scorecard ajustado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso na Editora/UFSC* (Dissertação de Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Dias, A.B. (2014). *Consistência das estratégias de instituições de ensino superior: um estudo baseado na percepção dos stakeholders utilizando-se do Balanced Scorecard* (Dissertação de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração). FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A, Vitória.
- Ferreira, J.M. (2013). *Perspectivas do Balanced Scorecard na avaliação da consistência estratégica* (Dissertação de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração). FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A, Vitória.
- Filho, M.C. (2018). *Desempenho no setor público: o Balanced Scorecard e o modelo de gestão adotados pelo Ministério Público de Pernambuco no período 2013-2016*

Realização

- (Dissertação de Mestrado em Controladoria). Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Greenhalgh T. (1997). How to read a paper: Papers that summarise other papers (systematic reviews and meta-analyses). *The BMJ*, 315(7109), 672–675.
- Guedes, J.V. (2022). *Relação entre as práticas de gestão do conhecimento organizacional e o desempenho percebido por profissionais de empresas no Brasil* (Dissertação de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças). Faculdade FIPECAFI, São Paulo.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 33-59.
- Iredele, O. O., Tankiso, M., & Adelowotan, M. O. (2020). The influence of institutional isomorphism and organisational factors on environmental management accounting practices of listed Nigerian and South African firms. *South African Journal of Accounting Research*, 34(3), 183-204.
- Janini, D.T. (2020). *Indicadores de desempenho para auditoria interna com princípios do Balanced Scorecard* (Dissertação de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Biblioteca George Alexander.
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews*. Keele, UK, Keele University, 33, 1-26.
- Kumar, S., Lim, WM, Sureka, R. et al. Balanced scorecard: tendências, desenvolvimentos e direções futuras. *Rev Manag Sci* (2023). <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D. G. (2009). Reprint-preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Physical Therapy*, 89(9), 873-880.
- Neves, L. de L., & Maciel, S. de A. (2022). TEORIA GERAL DOS SISTEMAS (TGS). *Encontro Internacional De Gestão, Desenvolvimento E Inovação (EIGEDIN)*, 6(1).
- Pasquali, K. da S., Santos, T. C. B. dos, Toigo, L. A., & Silva, S. C. da. (2021). Cenário Nacional da Produção Científica Sobre Orçamento: National Framework of Scientific Production in the Budget. *Revista Ciências Sociais Em Perspectiva*, 20(38). <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v20i38.27305>
- Pereira, M.R. (2017). *Avaliação de desempenho em projetos sociais: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard* (Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Realização

- Ribeiro, A. C., & dos Santos, E. A. (2019). PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE INOVAÇÃO: O QUE TEM SIDO ABORDADO NOS CURSOS STRICTO SENSU DA ÁREA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO BRASIL?. *Revista Gestão Organizacional*, 12(3).
- Ribeiro, A. C., Pereira, P. H. D. S. M., & dos Santos, E. A. (2023). PANORAMA ATUAL E OPORTUNIDADES DE PESQUISAS RELACIONADAS AO AGRONEGÓCIO: UMA ANÁLISE DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO. *Desafio Online*, 11(1).
- Rigby, D; Bilodeau, B. (2013) *Management Tools & Trends 2013*. Bain & Company.
- Sá, E.G.L. (2017). *Indicadores de desempenho e competências organizacionais: um estudo em empresas atacadistas do ramo alimentício da Região Metropolitana do Recife* (Dissertação de Mestrado em Controladoria). Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Santos, R.F. (2020). *Relações entre fatores contingenciais e o nível de adoção do Balanced Scorecard* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. BC/UFPB.
- Santos, T.H.V. (2013). *Uma análise das relações entre os indicadores do sistema de mensuração de desempenho do segmento de refino da Petrobras* (Dissertação de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Biblioteca George Alexander.
- Scherer, A. (2022). *A implantação da ferramenta de avaliação de desempenho Balanced Scorecard para medição de desempenho de uma empresa varejista* (Dissertação de Mestrado Profissional em Planejamento e Controle de Gestão). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Silva, G. R., dos Santos Neto, E. M., Wanderley, V. P. C., & de Souza, L. P. (2018). Percepção de gestores a respeito da utilidade da mensuração de desempenho à luz das perspectivas do Balanced Scorecard. *REFAS: Revista FATEC Zona Sul*, 5(2), 6.
- Silva, J.M. (2016). *Uso do Balanced Scorecard (BSC) na medição de desempenho organizacional de hospitais privados do Paraná* (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- Silva, M.R. (2019). *Balanced Scorecard e a questão ambiental: um estudo empírico sobre a percepção de profissionais da área de controladoria* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Silva, R.C. (2014). *As relações de causa e efeito entre aos objetivos das perspectivas do balanced scorecard: o caso da empresa brasileira de infraestrutura aeroportuária - INFRAERO* (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Silveira, M. (2018). *Elaboração do Balanced Scorecard para alinhamento estratégico: estudo de caso no DAP - IFC Campus Araquari* (Dissertação de Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Realização

- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132.
- Wohnrath, E.P. (2013). *A utilização do Balanced Scorecard no controle dos indicadores de desempenho do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior* (Dissertação de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. PUC/SP.
- Yasui, A.T. (2019). *Proposição de um modelo de Balanced Scorecard para uma instituição privada de ensino superior* (Dissertação de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Biblioteca George Alexander.
- Zhijun, Lin, Zengbiao, Yu, & Zhang, L. (2014). Resultados de desempenho de aplicação do balanced scorecard em administração hospitalar na China. *China Economic Review*, 30, 1- 15.

Realização